

La transformation du modèle organisationnel de l'administration publique marocaine à l'ère du digital

The transformation of the organizational model of the moroccan public administration in the digital era

Omayma MHENNA, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Souissi
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Amina AOMARI, (Enseignante-Chercheuse)

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Souissi
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Hind GHILANE, (Enseignante-Chercheuse)

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Souissi
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Souissi Université Mohammed V Maroc (Rabat) Avenue Mohammed Ben Abdallah Ragraoui Al Irfane. BP 6430 Rabat +212 5 37 67 17 19
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	MHENNA, O., AOMARI, A., & GHILANE, H. (2025). La transformation du modèle organisationnel de l'administration publique marocaine à l'ère du digital. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(8), 353–369.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 27/05/2025

Accepted: 06/08/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 08 (2025)

La transformation du modèle organisationnel de l'administration publique marocaine à l'ère du digital

Résumé :

Dans un contexte général marqué par l'essor rapide des nouvelles technologies, les administrations publiques sont aujourd'hui confrontées à la nécessité de transformer leurs stratégies et de les adapter pour moderniser leurs services. Le Maroc, à l'instar de plusieurs pays, a entrepris d'importantes réformes législatives et stratégiques pour accompagner cette transition numérique, notamment la loi n°55-19 sur la simplification des procédures administratives et la loi n°09-08 relative à la protection des données personnelles.

Cet article vise à analyser et à explorer la dynamique de digitalisation au sein des administrations publiques marocaines à travers la mise en place d'un gouvernement électronique. Il met également en lumière les enjeux, les avancées réalisées ainsi que les principaux défis liés, notamment en matière d'infrastructure numérique, de cybersécurité et de résistance au changement.

Sur le plan méthodologique, cette étude s'appuie sur une revue narrative de la littérature, permettant de croiser des sources théoriques, institutionnelles et juridiques afin d'offrir une vision globale des mécanismes à l'œuvre. Cette approche vise à analyser d'une manière critique les textes et les expériences existants.

La mise en place d'une administration digitalisée représente une opportunité majeure pour améliorer la qualité des services publics offerts, en réduisant la complexité bureaucratique, en renforçant l'efficacité des procédures et en assurant une meilleure transparence. À travers l'examen de l'expérience marocaine, cette étude vise ainsi à mieux comprendre les mécanismes qui soutiennent la transformation digitale et à évaluer les progrès réalisés en vue de consolider cette dynamique de modernisation.

En somme, cette étude permettra de contribuer à une compréhension meilleure et approfondie des mécanismes qui soutiennent la transformation digitale, en prenant en compte l'expérience marocaine et permettra ainsi d'évaluer les progrès accomplis en vue de renforcer et de consolider la digitalisation.

Mots clés : Administration publique, services publics, transformation digitale, administration digitalisée, l'infrastructure numérique

Classification JEL: O32,L96,I20,L20

Type de l'article : Article théorique

Abstract:

In a global context characterized by the rapid advancement of new technologies, public administrations are increasingly faced with the need to transform and adapt their strategies in order to modernize the services they offer. Similar to many other countries, Morocco has undertaken significant legislative and strategic reforms to facilitate this digital transition, notably through Law No. 55-19 on the simplification of administrative procedures and Law No. 09-08 concerning the protection of personal data.

This article aims to analyze and explore the dynamics of digitalization within Moroccan public administrations, particularly through the implementation of e-government initiatives. It also highlights the key issues, progress made, and major challenges involved—particularly regarding digital infrastructure, cybersecurity, and resistance to organizational change.

From a methodological perspective, this study adopts a narrative literature review approach, combining theoretical, institutional, and legal sources to provide a comprehensive view of the mechanisms at work. This approach aims to critically examine existing texts and practical experiences.

The establishment of a digital administration represents a significant opportunity to improve the quality of public services by reducing bureaucratic complexity, improving procedural efficiency of procedures, and promoting greater transparency. By examining the Moroccan experience, this study seeks to better understand the mechanisms that support digital transformation and to assess the progress made toward consolidating this modernization dynamic.

Ultimately, this study aspires to contribute to a deeper and more comprehensive understanding of the mechanisms underpinning digital transformation, taking into account the Moroccan experience, and to evaluate the achievements made in order to further strengthen and sustain digitalization efforts.

Keywords: Public administration, Public services, digital transformation, digitalized administration, digital infrastructure

JEL Classification: O32, L96, I20, L20

Paper type: Theoretical research

1. Introduction

Avec l'avènement du digital, l'administration publique s'est développée de plusieurs façons dans le but d'améliorer la transparence, l'efficacité et l'accessibilité des services publics. Aujourd'hui, la numérisation de l'administration publique est indispensable pour accélérer le développement dans un monde où le digital est désormais obligatoire. Au Maroc, selon « le rapport Digital 2022 Maroc Tendances numériques », le taux de pénétration d'internet s'élèverait à 84,1% de la population totale au début de 2022. D'après le même rapport, le taux de pénétration d'internet s'élèvera à 88,1% au début de l'année 2023, ce qui démontre qu'au Maroc le nombre d'internautes va augmenter de 341000 (+1,0%) entre 2022 et 2023.

Les administrations publiques accordent une importance cruciale à la digitalisation puisque cela permet d'automatiser et de rationaliser de nombreuses tâches administratives, elle offre également une transparence qui peut rendre les données et les informations plus accessibles aux citoyens. En effet, le gouvernement marocain engage des réformes et des transformations majeures de l'administration publique afin de renforcer la performance globale des services publics et de mieux répondre aux attentes des usagers et place la digitalisation au cœur de l'amélioration des prestations publiques en consolidant la satisfaction des citoyens et leur confiance vis-à-vis de l'administration.

Selon un rapport RH réalisé par le Ministère des Finances en 2023, différents axes structurels de réforme de l'administration sont mis en avant. L'accélération de la transformation digitale, ce chantier met l'accent sur l'accessibilité aux prestations publiques, la simplification des procédures et des démarches administratives visant à rendre les services publics plus faciles et plus accessibles pour les citoyens. L'accompagnement des projets de digitalisation des administrations qui se traduit par un soutien stratégique et opérationnel afin d'assurer la réussite de la transition numérique. Le renforcement de la dimension numérique est également mis en avant via divers programmes comme E-Tamkeen, dédié aux fonctionnaires afin de renforcer leurs compétences digitales, avec un portail spécialement conçu pour faciliter le partage des connaissances et favoriser l'innovation au sein des services publics. Le développement de projet transverses vise à mener des initiatives impliquant différents départements, divisions, services ou entités pour améliorer l'efficacité globale. La stratégie de transformation digitale à l'horizon 2030 fixe un certain nombre d'objectifs et d'indicateurs, en particulier, la digitalisation de 100% des services publics, le recours au service Cloud et l'utilisation de la signature électronique. Cette stratégie repose sur quatre axes prioritaires, notamment, la construction d'un cadre adapté à l'administration publique, le renforcement de l'infrastructure numérique, le développement d'une stratégie DATA et la digitalisation des parcours usagers (par exemple le développement d'une interface des services publics « One Stop Shop »).

D'autres axes importants sont mis en avant, tels que la déconcentration administrative, la consolidation des mécanismes de bonne gouvernance à travers la mise en place de la loi 54.19 portant charte des services publics, constituant un cadre référentiel des règles de bonne gouvernance, ainsi que le droit d'accès à l'information. Plusieurs réalisations ont été faites à ce niveau, plus précisément la mise à jour et le développement d'un portail de transparence et accès à l'information (chafafiya), une plateforme gouvernementale qui facilite la gestion, le traitement et la réponse aux demandes d'accès à l'information conformément à la loi n°31-13. Selon le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, la création de ce portail vise à renforcer la transparence et l'ouverture de l'administration publique sur son environnement, accompagner le chantier de la digitalisation des services, améliorer la qualité des services proposés, renforcer la relation citoyen-administration et simplifier la procédure du dépôt.

Le développement et l'amélioration des services administratifs constituent également un chantier essentiel, tout comme l'utilisation de la langue Amazigh au sein des administrations

publiques. Selon ce rapport RH, le gouvernement a alloué un budget de 200 millions de dirhams suite à l'officialisation et à la promotion de la langue Amazighe.

La consécration de l'approche genre dans la fonction publique est aussi une priorité, afin d'assurer l'égalité des sexes dans l'administration publique et de lancer les travaux de l'Observatoire Genre de la Fonction Publique (OGFP). Cette initiative, en conformité avec les directives de Sa Majesté le Roi Mohamed VI, reflète la volonté de faire de l'égalité entre les sexes, à la fois un objectif et un facteur de croissance économique et sociale. Elle témoigne des efforts fournis à tous les niveaux pour bâtir un Maroc développé, avancé, modernes et d'égalité des chances. Prenons l'exemple du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation, qui a organisé dernièrement une formation de leadership au profit d'un groupe de 20 femmes fonctionnaires, axée sur différents thèmes, notamment le thème « Genre » qui va permettre aux participantes de comprendre le genre comme concept social, comprendre l'intérêt de l'approche du genre dans le développement économique et découvrir les axes de la stratégie nationale genre.

L'affermissement des codes d'éthique dans l'administration publique se basant sur deux axes, la transparence de l'action publique et la lutte contre la corruption. La communication digitale a en effet transformé la manière de fonctionnement et d'interactions avec les citoyens en se basant sur différents aspects adaptés au sein de l'administration publique, tels que : les sites web permettant de fournir les informations essentielles et offrant une plateforme pour communiquer avec les citoyens, les médias sociaux ; les administrations publiques sont de plus en plus présentes sur les médias sociaux comme Facebook, Twitter, Instagram ou encore LinkedIn. Ces médias permettent en effet de diffuser rapidement des informations, d'annoncer des événements...etc. Nous trouvons également les services en ligne comme par exemple le service « **Emtiaz** » un service administratif et judiciaire en ligne marocaine qui permet de déposer des demandes en ligne. Ces services dématérialisés permettent d'effectuer des démarches administratives, de soumettre des demandes de documents officiels, de payer des impôts ou taxes, et ce sans se déplacer physiquement dans les bureaux administratifs.

Comme l'a cité le chercheur Evgeny Morozov dans son ouvrage « the Net Delusion : The Dark Side Of Internet Freedom » (2011), que les technologies numériques ont rendu possible la réalisation de nombreuses démarches administratives en ligne, comme par exemple le paiement des taxes et impôts, les demandes de documents administratifs et les inscriptions ce qui permettra de réduire les interactions physiques et les opérations bureaucratiques. Grâce à ce développement digital, les administrations publiques peuvent donc utiliser des systèmes de gestion de documents numériques pour accéder facilement aux informations.

Les avantages que présente la communication digitale sont manifestes, que ce soit en améliorant l'efficacité des services proposés, en proposant de nouvelles interfaces de communication entre l'administration et les usagers, ou encore en utilisant la digitalisation comme un moyen de simplifier les procédures et de faciliter les formalités administratives. Cette simplification place l'utilisateur au cœur des démarches et facilite la restauration de la satisfaction entre l'administration publique et les citoyens permettant donc le traitement des réclamations des usagers, la transparence des formalités et des procédures administratives et le suivi des procédures en ligne. Les transformations technologiques ainsi que l'usage des réseaux sociaux permettent d'ouvrir de nouvelles opportunités et possibilités pour réaliser une meilleure interaction entre l'administration publique et le citoyen. Cette dernière adopte de plus en plus cette dynamique en utilisant diverses technologies afin d'offrir des e-services de qualité.

Dans cet article, nous allons essayer de répondre à la question relative à l'usage du digital dans le secteur public et sa contribution à améliorer l'efficacité et la transparence des services proposés par une administration publique, et à faciliter les procédures administratives en offrant aux citoyens des services en ligne accessibles et rapides. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur les travaux de différents théoriciens et chercheurs et nous allons par la suite éclaircir le

concept de la modernisation de l'administration publique à l'ère du digital, pour passer ensuite à l'évolution de la transformation digitale de l'écosystème de l'administration publique marocaine.

2. État des lieux de la transformation digitale de l'administration publique au Maroc

L'adoption des outils technologiques par le gouvernement marocain vise en effet à poursuivre plusieurs objectifs liés à la modernisation et à l'amélioration de l'administration publique marocaine, notamment l'efficacité administrative, la transparence, l'accessibilité aux services publics, la simplification des démarches et procédures administratives.

Aujourd'hui, le Maroc est conscient de l'importance de la digitalisation comme facteur permettant de faire face aux défis sociaux et économiques, en particulier sur 3 volets : l'amélioration de la qualité des interactions entre citoyens et administration, l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'économie marocaine et la réduction des disparités sociales.

Selon la note d'orientation générale pour le développement du digital au Maroc à l'horizon 2025, l'objectif est de stimuler et d'accélérer la transformation digitale et de relever les défis socio-économiques, la vision de développement du digital au Maroc prévoit la mise en œuvre dans les cinq prochaines années de mesures ambitieuses :

- L'objectif est de mettre en place une administration digitale au profit des citoyens et entreprises avec un taux de satisfaction de plus de 85% ;
- Ériger le Maroc en tant que référence incontournable au niveau africain, et ce en matière de Hub digital et technologique ;
- Promouvoir une société inclusive grâce au digital afin d'améliorer la qualité de vie des citoyens.

Les orientations stratégiques pour l'accomplissement de la vision et ses objectifs s'articulent autour de 3 axes stratégiques :

- Administration digitale ;
- Écosystème digital et innovation ;
- Inclusion sociale et développement humain.

Au Maroc, plusieurs progrès ont été réalisés au cours des dernières années pour rendre l'administration publique plus accessible, efficace, transparente et réactive avec les citoyens. Plusieurs plateformes numériques ont été développées, nous pouvons citer le portail « Maroc.ma », le « Portail des services publics », des plateformes qui ont permis de faciliter et simplifier les procédures, de minimiser les coûts, de gagner du temps, de réduire les délais et d'améliorer l'accessibilité des services surtout pour les citoyens des régions éloignées. Et pour venir en soutien à la modernisation de l'administration publique et à la rendre en ligne, des lois et des décrets ont été adoptés et évolués afin de garantir la protection sur les données personnelles des citoyens. Ajoutant à cela que sa Majesté le Roi Mohammed VI a précisé dans différents discours qu'il est nécessaire de généraliser l'administration électronique et que l'utilisation des nouvelles technologies contribuera à améliorer la qualité des services publics et de les rendre plus accessibles aux citoyens. Dans le même sens, la loi n° 54.19 portant charte des services publics s'appuie sur la digitalisation comme étant le pilier pour rendre un service public accessible, transparent et de qualité.

L'administration en ligne au Maroc a franchi des phases importantes vers la modernisation des services publics, et en poursuivant ces efforts et ces développements dans ce domaine de transformation digitale, le Maroc pourra non seulement développer la qualité des services publics proposés par les différentes administrations, mais aussi renforcer la confiance des citoyens et favoriser un développement durable.

Récemment, le Maroc a franchi une nouvelle étape dans le domaine du numérique et de la digitalisation, avec le lancement de plusieurs projets et initiatives, dans ce domaine, dont l'inauguration d'un nouvel espace dédié à l'apprentissage, l'expérimentation et la créativité autour de l'intelligence artificielle (IA), baptisé « AI Corner ». Soutenu par le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, ce projet innovant est le fruit d'un partenariat entre AI Crafters, le Technopark et la Faculté des Sciences de Beni M'sik – Casablanca. L'objectif est de sensibiliser les utilisateurs aux nombreux avantages de l'IA en promouvant une utilisation responsable de cette technologie, contribuant à la transformation digitale du pays.

En matière de cybersécurité, et selon un récent classement de MixMode, une entreprise de référence dans ce domaine, le Maroc se hisse à la première place du Maghreb et à la troisième en Afrique en matière de cybersécurité et en occupant la 55^{ème} sur 77 pays audités. Dans ce contexte, le pays prévoit la création d'un centre d'innovation dédié à la cybersécurité. Ce projet, réalisé en partenariat avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation, le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, l'Administration de la Défense Nationale et l'Université Mohammed V de Rabat, vise à renforcer la recherche, le développement et l'innovation dans le domaine de la cybersécurité.

Le lancement officiel de la nouvelle Stratégie Nationale « Digital Morocco 2030 » a été lancé le 25 septembre 2024 par le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, basée sur deux axes stratégiques et trois catalyseurs :

Tableau 6. Axes et catalyseurs de la Stratégie Nationale « Digital Morocco 2030 »

Axes stratégiques	Catalyseurs
- Digitaliser les services publics pour mieux servir les citoyens et les entreprises (E-GOV) ; - Dynamiser l'économie numérique pour produire des solutions numériques marocaines et créer de la valeur et de l'emploi (Outsourcing & Digital export, Startups, Digital Entreprise).	- Digital Talents ; - Cloud ; - Connectivité.

Source : Rapport Digital Morocco 2030

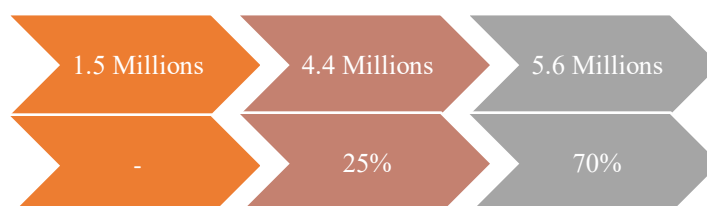
Cette stratégie vise à positionner le Maroc comme un hub numérique dans le but d'accélérer le développement socio-économique et de digitaliser les services publics, afin de faire passer le Royaume de la 113^{ème} à la 50^{ème} place mondiale.

Le renforcement et l'amélioration de l'accessibilité et la qualité des services numériques, notamment à travers l'optimisation des solutions digitales qui existent déjà, constitue une priorité majeure de cette feuille de route permettant ainsi de dynamiser et moderniser l'administration marocaine et d'améliorer la qualité des services publics offerts aux citoyens et aux entreprises.

La stratégie inclut également la création d'un Cloud Souverain, destiné au secteur public et aux Infrastructures d'Importance Vitale (IIV). Ce cloud sera géré par des opérateurs marocains et instauré pour soutenir l'économie numérique, favoriser l'innovation et viser le marché international.

Nombre de ménages éligibles à la fibre optique

Part de la population couverte par la 5G



Source : Rapport Digital Morocco 2030

Elle prévoit aussi l'installation de connexions par fibre optique dans 6.300 sites administratifs

publics urbains, ainsi que l'octroi de subventions pour équiper les sites publics ruraux en connexion satellite. Il est prévu d'étendre la couverture 5G à 70% de la population marocaine d'ici 2030.

3. Vue d'ensemble de la transformation digitale dans l'administration publique

3.1. La notion de la transformation digitale :

Ce sujet de « transformation digitale » est devenu très abordé ces dernières années. Aujourd'hui, non seulement le secteur privé qui se trouve dans l'obligation d'introduire la transformation digitale à sa stratégie mais aussi le secteur public, et ce dans le but assurer l'amélioration de leur performance. Dans ce contexte, les entreprises, les établissements publics ou privés, les administrations et toute autre institution doivent s'adapter aux changements digitaux imposés et en tirer les opportunités pertinentes, en développant leur gestion de prise de décision et de vision. Ces changements ont provoqué un nouveau mode de travail moderne, pratique et innovant.

La transformation digitale également dénommée « digitalisation » est un processus incontournable à l'ère numérique touchant un large éventail de secteurs, en impliquant l'intégration et l'utilisation des technologies numériques. Elle provoque et influence tous les aspects de la vie humaine. Selon **Fitzgerald et al. McDonald et Rowsell Jones (2013)**, la transformation digitale est l'utilisation des nouvelles technologies, telles que les réseaux sociaux, le mobile, l'analytique ou les systèmes embarqués, afin de permettre des améliorations majeures de l'entreprise, comme l'amélioration de l'expérience client, la rationalisation des opérations ou la création de nouveaux modèles économiques.

Selon **Vial (2019)**, la transformation digitale est considérée comme étant : « un processus qui vise à améliorer une entité en déclenchant des changements significatifs de ses propriétés par des combinaisons de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité ».

Quant à **Hanelt et al., (2020)**, ils définissent la transformation digitale comme « un changement organisationnel déclenché et façonné par la diffusion généralisée de la technologie numérique. Le contenu de ce changement comprend un mouvement vers des modèles organisationnels malléables qui sont intégrés dans des écosystèmes d'activités numériques et qui sont dirigés par ceux-ci. ».

Tandis que **Gong & Ribiere (2021)**, définissent la transformation digitale comme étant « un processus de changement fondamental, rendu possible par l'utilisation innovante des technologies digitales accompagnée d'un effet de levier stratégique sur les ressources et les capacités clés, visant à améliorer radicalement une entité et à redéfinir sa proposition de valeur pour ses parties prenantes ».

L'article de **Stolterman.E & Fors.A, (2004)**, définit la transformation digitale comme « des changements associés à l'application de la technologie numérique dans tous les aspects de la société humaine ».

Hess et al., (2020), démontrent que le principal objectif de la transformation digitale est d'exploiter les technologies numériques afin d'accroître la productivité, réduire les coûts et stimuler l'innovation. Cette approche vise à améliorer la performance globale de l'entreprise. Comme l'ont expliqué **Nwanka & Roumani (2016)**, la transformation numérique peut avoir un impact et une influence positive sur la performance de l'entreprise, notamment en améliorant la rentabilité, en augmentant le retour sur investissement et en favorisant la croissance des ventes par rapport aux concurrents.

En se basant sur l'analyse de l'ensemble, on a pu conclure que la transformation digitale est largement discutée et interprétée de manière variée par plusieurs auteurs et chercheurs en

fonction de divers aspects qui peuvent être complémentaires, notamment organisationnels, technologiques et stratégiques. La transformation digitale permettra aux entreprises et aux organismes publics de revoir leur stratégie, d'innover au niveau de leurs produits et de faire face aux divers défis qu'ils peuvent affronter, afin de maintenir une compétitivité et garder une position dans un environnement en constante évolution.

Et pour assurer une transformation digitale réussie, il est nécessaire de combiner des ressources clés, en particulier, les compétences, la stratégie et le leadership. Ces principaux moteurs permettent d'améliorer la performance de l'entreprise tout en lui offrant un avantage concurrentiel.

En résumé, la transformation digitale est bien plus qu'un simple outil ou un moyen technologique, affectant tous les aspects d'une organisation, qui peut à travers ces nouvelles technologies améliorer son efficacité et se positionner d'une manière proactive pour relever les défis et saisir les opportunités à venir dans un monde de plus en plus digitalisé.

3.2. La Co-construction du e-administration publique :

Selon l'OCDE (2004), l'e-administration est défini comme « l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, et plus particulièrement d'Internet, comme outils pour arriver à une meilleure administration ». L'administration électronique, l'administration en ligne ou encore l'e-administration se définit par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans le but d'améliorer la qualité des services publics fournis à l'utilisateur. La modernisation de l'administration publique présente un atout majeur pour améliorer l'efficacité et la qualité des services publics en utilisant les technologies modernes (TIC). L'intégration des nouvelles technologies dans le contexte administratif est en pleine expansion, elles entraînent des changements majeurs dans différentes pratiques et permettent de faciliter la relation entre les démarches administratives et de rendre les services publics plus accessibles, ainsi d'augmenter la transparence. On distingue en effet quatre étapes dans le développement de l'administration électronique (**Saint-Amant, 2005**). Ces étapes sont les suivantes : la numérisation, l'interaction, la transaction et l'intégration.

- **La numérisation** : cette phase consiste à transférer les processus administratifs traditionnels sur des supports électroniques. Cela inclut la numérisation de formulaires, la création de bases de données électroniques et la mise en place de systèmes d'information ;
- **L'interaction** : Dans cette phase, il va falloir proposer des outils électroniques de communication personnalisés avec l'utilisateur pour faciliter le partage d'information ;
- **La transaction** : Cette étape implique un changement de culture organisationnelle et une réorganisation des structures administratives pour s'adapter à l'environnement électronique ;
- **L'intégration** : Il s'agit de relier les systèmes et les processus administratifs entre eux pour améliorer la coordination et la collaboration, et pour mettre en place une organisation capable d'offrir aux usagers des services flexibles, personnalisés et de qualité.

L'administration électronique est un puissant levier de la réforme des administrations, elle présente plusieurs avantages, notamment : l'amélioration de la qualité des services, la diminution des coûts, les démarches simplifiées, la transparence et la participation citoyenne. Le World Bank (2004) définit l'e-administration comme étant « la mise en place des technologies de l'information dans le but de transformer et d'améliorer les relations avec les citoyens, les entreprises et les autres organismes publics. ». Cette transformation numérique est devenue un facteur majeur dans la construction d'une relation entre la société et les citoyens, ce qui va améliorer la performance de l'administration publique.

D'autant plus, l'apparition de la pandémie COVID-19 en 2020 a encouragé les gouvernements du monde entier à utiliser le digital au sein de leurs administrations publiques. Le Maroc a été aussi touché par cette crise, qui provoque des conséquences économiques, sociales et autres..., et pour en faire face, les administrations publiques marocaines ont adopté des solutions numériques, et ce dans tous les secteurs. De ce fait, plusieurs applications, plateformes, outils numériques et autres ont vu le jour dans le but de faciliter la communication et la collaboration, notamment :

Tableau 1. Exemples de plateformes numériques utilisées dans divers domaines

Catégories	Exemples	Utilisation
Plateformes de vidéo-conférence	Zoom, Google Meet, Microsoft Teams	Réunions virtuelles, cours en ligne, consultations médicales à distance
Plateformes de formation en ligne	Coursera, Rosetta Stone	Augmentation des inscriptions pendant la pandémie
Plateformes de gestion des cas de COVID-19	Wraqi	Suivi et gestion des cas COVID-19, lancée par le Ministère de la Santé

Source : Conception propre aux auteurs

Ces exemples montrent que la digitalisation est un atout indispensable offrant des modalités nouvelles et interactives. Les administrations publiques marocaines ont adopté à leur tour ce concept pour mieux faire face à cette pandémie et faciliter l'accès à l'information et aux services sans se déplacer.

Lors de la crise sanitaire (COVID-19) tous les secteurs ont été affectés, y compris celui de l'enseignement. Face à cette situation et pour assurer la continuité pédagogique, le Ministère marocain de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique a mis en place un système d'enseignement à distance permettant aux professeurs et aux étudiants de communiquer entre eux et d'organiser des cours à distance utilisant divers outils tels que les plateformes de e-learning, les capsules vidéos, live et classroom. Et pour garantir la continuité pédagogique et soutenir l'apprentissage scolaire, le Ministère a déployé des moyens de ressources numériques et audiovisuelles accessibles au profit de tous les apprenants. Cela inclut l'utilisation de la plateforme « TelmideTICE » et la diffusion des cours sur la chaîne TV « Attakafiya (arrabiya) ».

Aujourd'hui, les universités marocaines intègrent des plateformes d'apprentissage en ligne adaptées à leurs besoins, telles que la plateforme Rosetta Stone qui a été incluse dans la nouvelle réforme de l'enseignement supérieur dans le but de renforcer les compétences linguistiques des étudiants, en les préparant à devenir des citoyens du monde, capables de communiquer efficacement dans un environnement global.

Le gouvernement marocain a en effet entrepris plusieurs initiatives pour favoriser et renforcer la transformation digitale de l'administration publique. Ce dernier a adopté de nombreux outils dans le but de moderniser et d'améliorer l'efficacité des opérations administratives et aussi d'offrir des services et des prestations rapides et plus accessibles, tels que :

Tableau 2. Outils numériques pour simplifier les services administratifs

Catégories	Exemples	Description
Portail national	service-public.ma	permet aux citoyens d'effectuer des démarches administratives comme par exemple les demandes d'identité, les déclarations fiscales et les demandes d'aides sociales
Signature électronique	-	Facilite des échanges de documents et de formulaires

Source : Conception propre aux auteurs

4. Transition de l'administration publique : De la tradition à la modernité

La théorie et la pratique de l'administration publique couvrent un large éventail d'écoles de

pensée, de traditions administratives et d'outils de mise en œuvre. Partant du modèle traditionnel et classique des bureaucraties wébériennes, les systèmes administratifs ont évolué de divers chemins et manières, influencés par des disciplines, telles que la science politique, l'économie et la sociologie. Dans les années 1980, une nouvelle tendance marquante a vu le jour, marquant le passage de la bureaucratie publique vers des techniques et pratiques inspirées du secteur privé. Cette évolution a rapproché l'administration publique des idées et approches économiques et managériales (Hood, 1991 ; Osborne et Gaebler, 1992 ; Pollitt, 1990).

- **Les modèles traditionnels de l'administration publique :**

Au début du XXe siècle, trois courants majeurs ont émergé dans le développement de la nouvelle discipline de la gestion publique, et qui sont le Taylorisme ou le management scientifique, l'école d'administration et la plus importante bureaucratie de Weber.

- **Le taylorisme et l'Ecole de Management Scientifique :**

Selon **Bozeman (1979)**, « Le management scientifique ne s'est pas perdu dans les agendas, il était bien influent dans la pratique de l'administration publique et les recherches gouvernementales...l'influence de l'administration publique et ses administrateurs a atteint son apogée quand la croyance dans la gestion scientifique et les principes scientifiques s'est répandue et s'est imposée comme l'orthodoxie dominante ».

Les principes du management scientifique se manifestent par l'intégration de la gestion au niveau de l'organisation du travail et la science. En effet, Taylor considère que l'application de méthodes scientifiques à l'analyse et à l'amélioration des tâches est la clé pour résoudre ce qu'il identifie comme « le plus grand mal du siècle », à savoir l'inefficacité dans le travail.

Selon lui cette inefficacité découle de méthodes de travail mal organisées. En intégrant des principes et approches scientifiques dans la gestion, tels que la mesure du temps, la sélection adéquate des outils appropriés et la formation spécialisée, il est possible de minimiser le gaspillage, d'améliorer les performances des employés et d'augmenter la productivité globale. Son approche est constituée par une étude méthodique et systématique des processus de travail, pour éliminer les mouvements superflus et inutiles. Les idées relatives à cette analyse peuvent être résumées en quatre points principaux :

Tableau 3. Les fondements théoriques de l'approche « taylorisme »

Les fondements théoriques	Définition
La division horizontale du travail	- Diviser les tâches en différentes spécialités ; - Se concentrer sur une tâche spécifique ; - Simplifier et standardiser les tâches pour améliorer la productivité et faciliter la gestion des ressources.
La sélection scientifique	- Utiliser des méthodes scientifiques pour recruter les employés ; - Se baser sur des critères pour évaluer les compétences et les qualifications des candidats.
La mise en place d'un système de contrôle stricte	- Instaurer des mécanismes de surveillance - Mettre en place des procédures de contrôle.

Source : Conception propre aux auteurs

- **Le mouvement des sciences de l'administration « courant administratif de Fayol »**

H. Fayol (1841-1925), axe son analyse sur le métier et le rôle du dirigeant. Contrairement à Taylor, Fayol se focalise sur la direction et la gestion de l'entreprise et sur la fonction d'administration. À travers ses travaux, il a proposé un modèle de la fonction administrative appliquée aux entités publiques et privées, reposant sur cinq actions clés : prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler. Il estime ainsi que toutes les activités au sein de l'entreprise se répartissent en six catégories :

Tableau 4. Les différentes fonctions selon Fayol

<i>Fonctions</i>	<i>Définition</i>
Technique	Production, fabrication, transformation
Commerciale	Achats, ventes, échanges
Financière	Recherche et gestion des capitaux
Sécurité	Protection des biens et des personnes
Comptabilité	Inventaire, bilan, prix de revient
Administrative	Prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler

Source : Conception propre aux auteurs

Selon **Reid (1986)**, « Il avançait que les théoriciens de la gestion n'avaient analysé que cinq des six opérations de gestion : la technique, le commerce, la finance, la sécurité et la comptabilité. La sixième opération était l'administration, composée elle-même de cinq fonctions : l'organisation, la prévision, la coordination, l'ordre et le contrôle ».

- La bureaucratie de Max Weber :

L'approche hiérarchique wébérienne et ses principes est la plus adoptée de la gestion publique traditionnelle. Selon **Lynn (2006)**, cette forme de gestion existait déjà en Europe, plus précisément avec l'essor des principes de l'administration publiques au cours des 18^{ème} et 19^{ème} siècle. Mais à la fin du 19^{ème} siècle, l'idée de la bureaucratie fut contestée, car elle était perçue comme étant en contradiction avec les principes démocratiques, voire considérée comme une « bureaucratie impérialiste ».

En effet, de nombreux auteurs ont considéré la bureaucratie comme un terrain fertile pour théoriser l'organisation des administrations publiques, en soulignant qu'elle répondait à diverses exigences relatives à la transparence et la technicité.

D'après **Bevir (2007)**, l'auteur le plus distingué en donnant à la bureaucratie une forme qui a influencé le monde des affaires publiques est Max Weber, reconnu pour avoir développé la formulation la plus aboutie, classique et compréhensible des caractéristiques de cette approche. Selon **Weber (1946)**, les grands principes du modèle wébérien qui a influencé les bureaucraties d'Etat traditionnelle, incluent :

Tableau 3. Les fondements théoriques de la bureaucratie de Weber

<i>Les fondements théoriques</i>	<i>Définition</i>
Division du travail	L'organisation des fonctions en départements selon une hiérarchie visant à répartir la responsabilité et à maximiser la productivité.
Définition des tâches	Chaque membre se spécialise dans des tâches spécifiques, clairement défini avec des objectifs précis.
Contrat	Les emplois sont régis par des contrats qui sert de cadre juridique pour encadrer la relation de travail.
Structure hiérarchique	La hiérarchie fixe les différents niveaux d'autorité au sein de l'administration, l'acheminement de l'information entre les différents échelons.
Règles	Des règles sont établies pour assurer un fonctionnement mécanique et cohérent pour favoriser l'efficacité.
Relations impersonnelles	Les interactions doivent rester formelles pour assurer une neutralité, évitant ainsi le favoritisme et les conflits.
Qualifications	L'accès aux postes de responsabilité repose sur des qualifications professionnelles et techniques précises.

Source : Conception propre aux auteurs

Selon **Hughes (2012)**, Weber a distingué 3 types d'autorités :

Tableau 4. Types d'autorités selon l'approche wébérienne

<i>Types d'autorité</i>	<i>Définition</i>
Autorité charismatique	- Basée sur le charisme et les qualités exceptionnelles perçues chez un leader - Souvent associée à des leaders charismatiques et influents
Autorité traditionnelle	- Basée sur les coutumes, les habitudes et les pratiques héritées du passé ; - Légitimée par la croyance en les traditions établies ; - Exercée par des figures comme des monarques ou chefs de famille dont le pouvoir se transmet souvent par héritage.
Autorité rationnelle/légale	- Repose sur un système de règles et de lois formelles ; - Exercée par des individus nommés selon des procédures établies.

Source : Conception propre aux auteurs

En effet, c'est sur le dernier type d'autorité (autorité rationnelle) que Maw Weber a choisi de fondé sa théorie de la bureaucratie. Pour **Olsen (2006)**, la bureaucratie repose sur une structure organisationnelle plus large, où le gouvernement s'appuie sur une autorité perçue comme légitime et rationnelle.

4.1. Les approches post-classiques :

Selon **Hughes (2012)**, les méthodes classiques ont dominé pendant une longue durée, en particulier entre 1920 et 1970 la période de « l'âge d'or de l'administration publique », il a également indiqué que le modèle de management public classique était caractérisé par une administration bureaucratique classique qui repose sur une hiérarchie stricte avec un personnel neutre et anonyme motivé par l'intérêt public.

Les académiciens « post-classique » invite à la diversité, à l'expérimentation et à l'intéressement au processus de prise de décision, ce qui a fait naître d'autres théories comme la théorie du choix public « Public choice », la théorie des couts de transaction « transaction costs », la nouvelle administration publique « New Public Administration » et la théorie de l'agent principal « Principal Agent ».

- Théories du choix public « Public Choice » :

Selon **Boyne (1998)**, la première hypothèse sur laquelle se base la théorie « des choix publics », c'est que « l'Homme est un égoïste, maximiseur rationaliste d'utilité ».

La seconde hypothèse, d'après Boyne c'est que la concurrence est bénéfique et que le monopole entraîne des couts. Issue du paradigme économique « structure-comportement-résultat », elle suggère que l'instauration d'une concurrence adéquate dans le secteur public pousserait les politiciens et fonctionnaires à servir l'intérêt public.

Boyne (1998), distingue 3 modèles importants en matière de concurrence :

• Le modèle Tiebout

Ce modèle de gouvernance favorise la segmentation horizontale et verticale, entraînant la présence de plusieurs niveaux d'acteurs au sein d'un même territoire, une telle structure peut créer un environnement concurrentiel stimulant à la fois la rivalité entre les différents territoires et entre les acteurs au sein du même territoire.

• Le modèle Downs

Examine les rôles des partis politiques dans une démocratie représentative. Cee modèle explique que les politiciens motivés par la recherche du pouvoir ajustent leurs politiques pour attirer les votes et gagner les élections. Une concurrence intense entre les partis pousse à adopter des politiques correspondant aux préférences des électeurs, alors qu'une faible concurrence entraîne moins de concessions.

• Le modèle Niskanen

Ce modèle se concentre sur la bureaucratie et les fonctionnaires. D'après Niskanen, les bureaucrates ayant un monopole sur la fourniture des services publics et l'information sur les

couts réels peuvent augmenter les couts administratifs pour atteindre leurs propres objectifs de pouvoir. Introduit pendant les années 1970, le modèle de Niskanen a réussi à permettre aux politiciens élus de contrôler la bureaucratie, qui bénéficiait d'un pouvoir et d'une indépendance financière.

Pour Aucoin (1990), le modèle de Niskanen est devenu une référence dans un contexte où les préoccupations budgétaires étaient dominantes et pressantes. L'analyse de Niskanen sur les dynamiques bureaucratiques a fourni des insights pour les réformes visant à réduire les coûts et à optimiser l'efficacité des administrations publiques.

La théorie des choix publics, populaire dans les années 1960 et 1970, a joué un rôle crucial dans le débat sur la bureaucratie et la gestion publique. Selon Gruenning (2001), plusieurs modèles inspirés par l'économie institutionnaliste moderne ont émergé, tels que la théorie de l'agence et la théorie des couts de transactions.

- **La théorie de l'agence**

Cette théorie se concentre sur la relation entre un principal et un agent, elle explore comment structurer les contrats et les incitations pour aligner les intérêts des agents avec ceux des principaux pour minimiser les risques d'inefficacité.

- **La théorie des coûts de transaction**

Cette théorie analyse les frais liés aux transactions, comme les couts de recherche, de négociation et de surveillance, elle propose ainsi des mécanismes pour réduire ces coûts afin d'améliorer l'efficacité économique.

4.2. Les approches modernes du Management Public :

Le management et la productivité des bureaucraties publiques sont devenus des questions de priorités qui ont entraîné l'émergence du « managérialisme » portant sur la rationalisation des institutions publiques dans le but d'améliorer leur efficacité et leur productivité.

Selon Larbi (1999), la mise en œuvre de la NPM a suscité de nombreuses critiques, notamment en raison de son approche axée sur la réduction des couts et les économies budgétaires. Elle est perçue comme étant au détriment des normes de qualité, plus particulièrement dans des domaines politiques ayant un impact sur la société.

D'après Aucoin (1990), le NPM reposait sur l'idéalisation des méthodes du secteur privé et la conviction que ces méthodes pouvaient être appliquées au secteur public en suivant trois principes fondamentaux : la décentralisation, la dérégulation et la délégation.

Tableau 5. Comparaison entre les administrations wébériennes et NPM

	<i>Administration wébérienne</i>	<i>Administration NPM</i>
Objectifs	Respect des règles et des procédures établies	Focus sur les résultats et la satisfaction du client
Organisation	Hiérarchie centralisée avec une structure pyramidale	Organisation décentralisée
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	Diffus souvent mal défini entre les politiciens et les administrateurs	Bien défini
Exécution des tâches	Basée sur une division et une spécialisation	Autonomie et flexibilité dans l'exécution des tâches
Recrutement	Basé sur des concours	Basé sur des contrats
Promotion	Basée sur l'ancienneté, pas de favoritisme	Axée sur le mérite, la responsabilité et la performance individuelle
Type de budget	Axé sur les moyens et les ressources nécessaires	Orienté vers les objectifs à atteindre

Source : Conception propre aux auteurs

Lynn (2006) souligne que le but des réformes axées sur le NPM est d'atteindre de meilleures performances avec moins de couts, tout en mettant en place différentes mesures, notamment, le

management par objectifs, une meilleure planification, et la clarification des buts.

D'un point de vue théorique, « le NMP est un concept qui puise ses fondements dans de nombreux courants de pensée (courant néoclassique, théorie des organisations, théorie de l'agence, théorie des droits de propriété, etc.) et qui par bien des aspects rejoint l'idéologie du Public Choice reposant sur l'individualisme méthodologique (c'est-à-dire sur l'idée selon laquelle les intérêts d'une organisation publique doivent avant tout être analysés au travers des individus qui la compose et des stratégies qui leurs sont associées), le recours aux privatisations et une plus grande souplesse et décentralisation des unités administratives ».

En effet, plusieurs actions s'inscrivent dans le champ du NPM que nous pouvons regrouper par fonctions. Il touche à la fois les fonctions stratégiques, finances, marketing et ressources humaines. Ci-dessous un tableau expliquant ces fonctions :

Tableau 6. Les différentes actions s'inscrivant dans le champ du NPM

Fonction stratégique	- Gestion par les résultats - Mise en place d'une planification stratégique - Privatisation d'entreprises publiques - Mise en place des partenariats privé/public - Séparation des fonctions politique et administrative - Déconcentration et/ou décentralisation - Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en interne - Généralisation de l'évaluation - Simplification des formalités administratives
Fonction finance	- Réduction des déficits - Budgétisation par programme - Plus grande transparence de la comptabilité
Fonction marketing	- Développement du marketing public (consultations, enquêtes, sondages, observatoires) - Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en externe
Fonction ressources humaines	- Réduction des effectifs - Responsabilisation et motivation des fonctionnaires - Développement de la participation

Source : Laufer et Burlaud, 1980 ; Hood, 1991 ; Pollitt et Bouckaert, 2000 ; Gruening, 2001

5. Revue empirique :

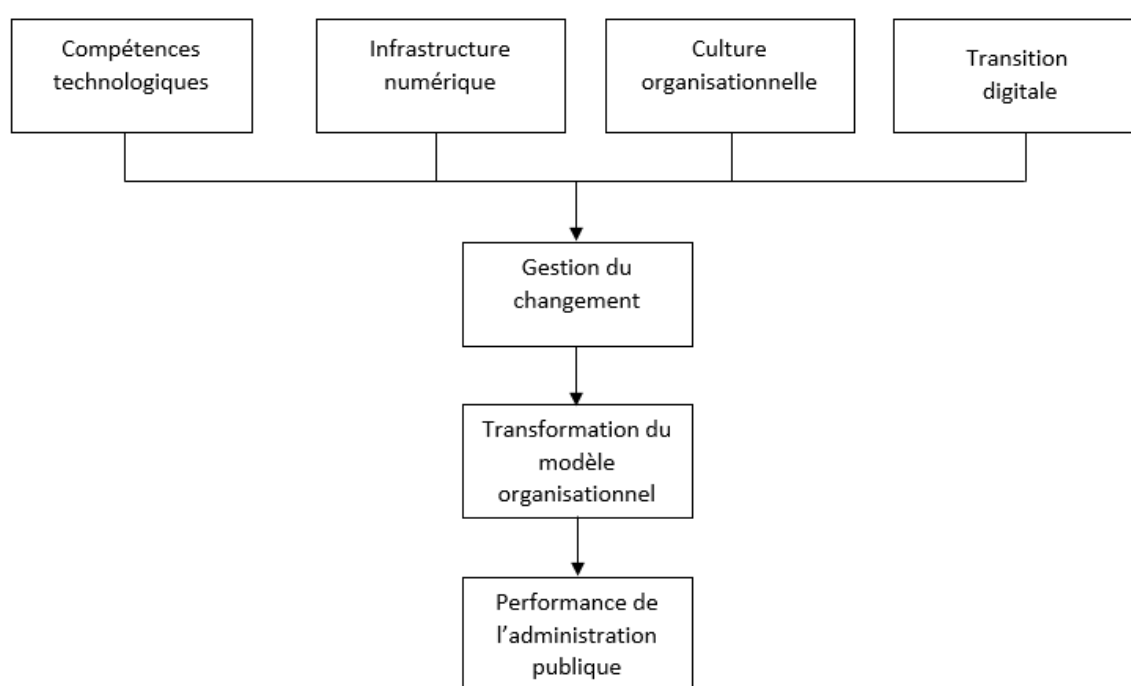
Notre revue de littérature se concentre plus précisément sur les avancées dans la digitalisation de l'administration publique, en détaillant les différentes dimensions organisationnelles et technologiques de cette transformation.

De nombreux chercheurs se sont penchés sur la question de la digitalisation des administrations publiques, en soulignant à la fois les opportunités que les défis à relever. À l'échelle mondiale, la transformation digitale des administrations publiques a été largement étudiée, parmi les travaux les plus cités, l'étude de **Dunleavy et al. (2006)** qui ont introduit le concept de Digital-Era Governance (DEG), leur recherche démontre que le digital transforme les différentes structures organisationnelles traditionnelles, ce qui nécessite une refonte des pratiques managériales et une adaptation culturelle. **Mergel, Edelman et Haug (2019)** ont insisté sur le passage d'un modèle bureaucratique vers un modèle plus flexible. Leur étude relève que ce changement peut créer des résistances internes chez les cadres qui ne peuvent pas abandonner la structure traditionnelle. **Bekkers et Homburg (2007)** leur recherche a montré que l'adoption des technologies numériques permet de promouvoir l'efficacité opérationnelle des administrations, de réduire les coûts et d'optimiser la satisfaction des usagers. Ils ont indiqué également dans leur recherche que l'intégration des plateformes électroniques favorise la transparence.

Au Japon et en Corée, des études de **Shim & Eom, (2008)** ; **Lee & Kwak, (2012)**, montrent que la transformation digitale a entraîné des changements significatifs et progressifs au niveau des structures ce qui a amélioré l'efficacité et a permis d'accroître les performances.

La transformation digitale au niveau du secteur public s'est accélérée de manière significative plus précisément avec l'apparition de la pandémie COVID-19 qui a accentué l'importance du numérique en approuvant que la transformation digitale est un pilier majeur de la continuité des services publics. Selon **Agostino, Arnaboldi, & Lema, (2021)**, la pandémie COVID-19 a agi comme un catalyseur de la transformation digitale, mettant en avant la nécessité d'adopter les nouvelles technologies numériques afin d'améliorer les services publics. **Gabryelczyk, (2020)** a indiqué que l'impact de la pandémie a été analysé comme leçon initiale pour les administrations publiques en précisant la nécessité d'appliquer des stratégies rapides et efficaces de transformations numériques.

Figure 1. La transformation du modèle organisationnel de l'administration publique marocaine à l'ère du digital



Source : Conception propre aux auteurs

Les administrations publiques marocaines cherchent aussi à moderniser leur service et à renforcer la confiance des citoyens/usagers. Plusieurs chercheurs marocains et internationaux ont analysé ce processus. **El Amrani & Rowe, (2016)** ont souligné que la digitalisation permet de moderniser les modes de fonctionnement et de favoriser une interaction meilleure avec les usagers et ce en mettant en place des plateformes électroniques qui visent à offrir des services rapides et accessibles. **Kettani & Mekki, (2020)** ont mis en avant les impacts de la transformation digitale sur l'administration publique marocaine, en montrant que l'utilisation des outils numériques a modifié l'environnement opérationnel des services publics. Le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) définit la transformation digitale comme étant « *les changements culturels, organisationnels et opérationnels d'un système ou d'une organisation grâce à une combinaison adéquate des progrès technologiques apportés par « révolution numérique* ». Elle est centrée sur les utilisateurs et sur la valeur qu'elle leur apporte, en améliorant la performance des systèmes et en créant des ruptures significatives dans les modèles économiques. »

En 2023, le gouvernement marocain a procédé à la numérisation de plus de 600 services publics, dont 300 sont destinés aux citoyens, 200 aux entreprises et 100 aux administrations publiques. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de la stratégie « **Maroc Digital 2030** » qui vise à positionner le Maroc parmi les pays les mieux classés par l'Organisation des Nations Unies (L'ONU) en matière de l'e-gouvernance.

6. Conclusion

La transformation digitale de l'administration publique est aujourd'hui considérée comme un véritable levier essentiel de changement et d'influence sur la qualité des services publics. La simplification des procédures, l'amélioration des services publics, l'amélioration des modes de vie des citoyens, des enjeux et des défis de taille auxquels l'administration doit relever pour concrétiser cette transformation.

Le Maroc est conscient de l'importance du digital en tant que facteur clé pour relever les défis socio-économiques, et pour y répondre, le gouvernement a lancé plusieurs initiatives à ce sujet dans le but de créer une société inclusive au service des citoyens et des entreprises et a également mis en œuvre des stratégies et des programmes tels que « Maroc Digital 2020 », un plan stratégique qui a permis d'intégrer le pays dans l'économie digitale, ainsi que « Digital Morocco 2030 », une nouvelle stratégie nationale qui a été lancée en septembre 2024. Cette dernière vise à faire du Maroc un hub digital en améliorant la numérisation des administrations publiques et des services proposés, tout en unifiant les procédures administratives. L'objectif principal est d'améliorer la performance des administrations publiques marocaines et de les placer au 1^{er} rang du classement mondial.

Et selon notre étude théorique, ces initiatives ne se limitent à améliorer la qualité des services publics, mais elles visent également à accroître la compétitivité du pays à l'échelle internationale. Ces actions favorisent la création d'un environnement propice à l'innovation et à l'investissement, ce qui renforce la productivité et la compétitivité du Maroc au niveau des secteurs clés tels que l'économie numérique et les services en ligne.

Ainsi, ces initiatives constituent un levier stratégique visant à promouvoir la performance globale des administrations publiques marocaines et à les préparer aux différents enjeux de la concurrence.

Références :

- (1). Agence de Développement du Digital (2021). Guide de bonnes pratiques pour la digitalisation des services publics. https://www.add.gov.ma/files/2/ADD%20%202021/ADD_Guide%20des%20bonnes%20pratiques%20%20digitalisation%20services%20publics_vf.pdf
- (2). ALLOUCHE, J. & ZERBIB, R., (2020). La transformation digitale : enjeux et perspectives. *La Revue des Sciences de Gestion*, 301302(1-2), 75-76.
- (3). AMAR, A., & BERTHIER, L., (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et Management Publics*, vol.5.
- (4). BROWN, D., (2005). Le gouvernement électronique et l'administration publique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*.
- (5). DERBAL, S., & TAHROUCH, M., (2024). Évolution des paradigmes de la gestion publique : De l'administration traditionnelle à la gouvernance. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics – IJAFAME*, ISSN: 2658-8455 Volume 5, Issue 2.
- (6). EJBARI, R., & BOUALI, J., (2022). La transformation digitale des entreprises : Proposition d'un cadre théorique global de compréhension - *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.

- (7). Explorez la vision et les objectifs de Maroc Digital 2030 | Maroc.ma. (n.d.). <https://www.maroc.ma/fr/strategies-politiques-publiques/maroc-digital-2030>
- (8). FAKHOURY, R., & AUBERT, B., (2013). L'e-administration a encore du chemin à faire. *L'Expansion Management Review* N°149.
- (9). GIL-GARCIA, J.R., & PARDO, T.A. (2005). E-government success : An analysis of the impact of the digital divide on e-government initiatives. *Government Information Quarterly*, 22(3), 293-307.
- (10). Guide de bonnes pratiques pour la digitalisation des services publics de l'Agence de Développement du Digitale
- (11). KHALIL IBRAHIM, A., & BENABDELHADI, A., (2021). La transformation digitale de l'administration publique : Revue de littérature systématique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- (12). L'actualité Nationale du Numérique Semaine du 27 Mai 2024. (2024). In *Journal Le Matin* (p. 2) https://www.sgg.gov.ma/Portals/1/veille_juridique/actualite_numerique/aj_27052024.pdf.
- (13). LAUFER, T., & BURLAUD, A., (1980). *Management public : gestion et légitimité*. Paris France, Dalloz, 337p.
- (14). MOHAMMED, X., SMITH, J., & JOHNSON, A. (2022). Governance Challenges in the Digital Transformation of Moroccan Public Administration. *Journal of Public Administration Research*, 10(3), 123-145.
- (15). OUAJDOUNI, A., & CHAFIK, K., & BOUBKER, O., (2020). Transformation digitale de l'Administration Publique au Maroc. *Revue de littérature et état des lieux. European Scientific Journal* N°19.
- (16). Plaque institutionnelle sur la stratégie nationale « Digital Morocco 2030 »
- (17). SATRY, F., & BELKADI, E., (2020). Administration électronique : évolution et processus de transformation. *Revue Organisation et Territoires* N°5.
- (18). SAURET, J., (2004). Efficacité de l'administration et service à l'administré : les enjeux de l'administration électronique. *Revue Française d'Administration Publique* N°110.
- (19). Taybouta, R. (2024). Digital Morocco 2030 : Les mega-ambitions du gouvernement pour l'économie numérique. *L'Opinion Maroc - Actualité Et Infos Au Maroc Et Dans Le Monde*. https://www.lopinion.ma/Digital-Morocco-2030%C2%A0-Les-mega-ambitions-du-gouvernement-pour-l-economie-numerique_a58295.html
- (20). UBALDI, B., (2013). L'administration électronique, support de l'innovation dans les services publics. *Revue française d'administration publique* N°146.