

Gouvernement électronique : Quelle approche pour réussir le Nouveau Mode de Gestion Publique

Electronic government: What approach to succeed in the New Mode of Public Management

Khalid EL FARHAOUI, (Doctorant chercheur)

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Tanger
 Université Abdelmalek Essaâdi - Maroc

Zouhair EJBARI, (Enseignant-chercheur)

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Tanger
 Université Abdelmalek Essaâdi - Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Tanger Adresse : BP. 1373 – Poste principale ; Ville : Tanger Email : contact@fsjest.ma Tel : 05 39 39 39 32
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	EL FARHAOUI, K., & EJBARI, Z. (2024). Gouvernement électronique : Quelle approche pour réussir le Nouveau Mode de Gestion Publique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(4), 341-355. https://doi.org/10.5281/zenodo.11001151
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: February 29, 2024

Accepted: April 19, 2024

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

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 4 (2024)

Gouvernement électronique : Quelle approche pour réussir le Nouveau Mode de Gestion Publique

Résumé

Le gouvernement électronique aujourd'hui est le service qui utilise l'ensemble des technologies de l'information et de la communication (TIC) afin de créer des voies électroniques garantissant la prospérité économique, ainsi que la fluidité des interactions entre le gouvernement et les citoyens.

Le nouveau management public (NPM) constitue pour sa part l'un des moyens empruntés en vue de renforcer la gouvernance publique, principalement sur les aspects de la performance des ressources humaines, l'efficacité des procédures administratives, et le développement des services publics en ligne.

Dans cet article, basé sur une littérature systématique, nous examinerons le gouvernement électronique dans la sphère de l'administration publique, puis nous essaierons d'analyser les nouvelles approches susceptibles de favoriser la réussite du NPM. Nous concluons cette communication par des réflexions et recommandations sur l'importance de l'e-gov et son impact sur le développement économique et social.

À la fin, nous avons conclu par la déduction de l'importance d'une stratégie digitale bien étudiée et adéquate à l'administration, comme principale variable clé de réussite de la transformation digitale, entre autres ayant un impact sur les performances.

Mots clés : Administration ; Services publics ; Technologies de l'information et de la communication (TIC).

Classification JEL : O33

Type de l'article : Article théorique

Abstract

The electronic government today is the service that uses all information and communication technologies (ICT) to create electronic channels that guarantee economic prosperity, as well as the fluidity of interactions between the government and the citizens.

The new public management (NPM) constitutes one of the means used to strengthen public governance, mainly on the aspects of human resources performance, the efficiency of administrative procedures, and the development of public services online.

In this article, based on a systematic literature, we will examine the e-government in the public administration's sphere, and then we will try to analyze new approaches that can promote the success of NPM. We conclude this communication with reflections and recommendations on the importance of e-gov and its impact on economic and social development.

At the end, we concluded by deducing the importance of a well-studied and adequate digital strategy for the administration, as the main key variable for the success of digital transformation, among other things having an impact on performance.

Keywords : Public administration ; Public services ; Information and Communication Technologies (ICT).

Classification JEL : O33

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

Depuis quelques années, l'étendue du domaine de l'information et de la communication s'est vue radicalement modifiée grâce à l'essor démesuré que connaît l'informatique de nos jours. L'époque actuelle est marquée par l'invasion des TIC à tous les domaines, et les services publics se voient contraints à les adopter afin de répondre aux attentes des citoyens, qui sollicitent des services numériques en temps réel et de grande valeur (Mergel et al., 2019).

La crise de la pandémie du coronavirus (Covid-19) était une vraie mise à l'épreuve pour la dématérialisation des services. Plusieurs études ont démontré la présence en masse de ce phénomène dans le monde entier principalement (Yasir. A & al., 2020).

Le processus de la transformation digitale adopté dans le secteur public depuis le début des années 2010 oblige l'adaptation à tout nouveau changement apporté par les TIC dans l'objectif d'assurer les valeurs de transparence, interopérabilité et satisfaction au profit des citoyens. C'est un engagement au redéploiement de nouvelles méthodes de travail avec les différentes parties prenantes de créer de nouveaux cadres de prestations de service et de nouvelles formes relationnelles (Al-Hujran et al., 2015).

L'intégration des fonctionnalités TIC par les organisations nécessite une grande attention lors de la conception et le développement des services et doivent impliquer les utilisateurs dans la prise de décision afin d'assurer le succès de leur système. L'expérience utilisateur pointe vers un objectif plus large, qui ne se limite pas à obtenir un système utilisable et efficace, mais plutôt d'améliorer l'expérience globale, en commençant par les attentes, en passant par les attitudes et les interactions avec le système, et en terminant par le reflet de l'expérience.

Ainsi, tous les gouvernements des pays ayant introduit les services gouvernementaux électroniques (e-gouvernement) en utilisant l'infrastructure des TIC, ont pu réduire les coûts, rendre les opérations plus efficaces et améliorer la qualité des services rendus aux citoyens. Cependant, nonobstant la conception basée sur l'expérience utilisateur afin de combler le fossé entre l'administration et les citoyens, les services d'administration électronique (e-gouvernement) sont toujours sujets à une mauvaise expérience utilisateur (Carter et al., 2016 ; Dwivedi et al., 2019).

Les études réalisées sur les services de gouvernement électronique ne sont autres qu'un moyen tangible d'aider les décideurs gouvernementaux à concevoir des services efficaces qui répondent aux besoins des citoyens, ce qui imprègne les attitudes positives des citoyens à l'égard du gouvernement électronique. Au sein de ce domaine de recherche qui a reçu beaucoup d'attention de la part des chercheurs au cours des dernières décennies (Downey & Rosales, 2012 ; Qureshi et al., 2017 ; Sukmasetya et al., 2018), nous avons cherché à mener une étude systématique de revue de la littérature (SLR) afin d'obtenir un aperçu complet de u fonctionnement du domaine de l'e-gouvernement et identifier les éventuelles lacunes afférentes.

Depuis le début des années 2000, l'ONU avait défini la dématérialisation de l'administration publique comme étant le processus de réformer la façon dont fonctionnent les administrations publiques pour les mettre plus au service et à l'écoute des citoyens (OCDE, 2002). C'est ainsi qu'elle avait lancé un projet intitulé « UNPAN » pour prêter aide et assistance aux pays en voie de développement et faire face aux défis rencontrés et combler les défaillances en matière de numérisation des procédures.

Au niveau international, le continent de l'Amérique du Nord s'est placé au premier rang des populations actives utilisant les services via Internet, suivi par l'Australie et l'Océanie et enfin le continent européen (Miniwatts Marketing Group, 2015).

Dans ce sens, l'expérience de plusieurs pays dans ce domaine en sus de l'incitation continue des organes internationaux à adopter la dématérialisation de l'administration publique ouvre davantage d'opportunités d'apprentissage et de développement. Dans ce sens, le Maroc s'est attribué en 2022 la 101^{ème} place parmi 192 États au sein de l'enquête des Nations Unies sur l'e-Gov.

À cet effet, l'administration marocaine a dû faire face à plusieurs défis, principalement durant et après la pandémie de la Covid 19, afin d'accroître la performance, la compétitivité et la qualité de ses services.

Durant plusieurs années, la Commission chargée du Nouveau Modèle de Développement avait présenté et recommandé la numérisation des services publics dans le cadre de plusieurs stratégies de réformes touchant l'intégralité des départements. Toutefois, leur application était confrontée à plusieurs défis majeurs, relativement liés en principe au niveau moyen d'éducation, au coût du matériel informatique, à la protection des données personnelles des usagers et au système de sécurité.

L'observation de l'évolution du chantier de digitalisation des services publics ne peut se faire sans l'étude de l'expérience utilisateur, en tant que moyen de support aux ordonnateurs pour concevoir des services efficaces qui répondent aux besoins des citoyens. Ce domaine de recherche a suscité l'attention de plusieurs chercheurs durant ces dernières décennies, entre autres : Downey & Rosales, 2012 ; Qureshi et al., 2017 ; Sukmasetya et al., 2018.

À cet effet, nous avons mené, à travers le présent article, une étude systématique de revue de la littérature (SLR) pour enrichir le fondement théorique d'usage et d'utilisation des services de l'administration électronique, particulièrement au Maroc, à travers la réponse à la problématique suivante : Dans quelle mesure peut-on considérer l'e-Gov comme une solution managériale pour réduire l'écart entre le citoyen et l'administration publique ? et quelles sont les futures recommandations pour améliorer l'expérience du citoyen dans les services d'administration électronique ?

Cet article est organisé comme suit. Nous présentons dans un premier temps le contexte général du gouvernement électronique (e-Gov), et nous développons dans un second temps l'impact des TIC sur les services électroniques ainsi que l'expérience du citoyen. Ensuite, nous décrivons les enjeux principaux relatifs à la mise en place de l'e-Gov et enfin, nous fournissons les réponses utiles aux questions de recherche, et nous concluons par des recommandations pour une adoption réussie des services administratifs électroniques.

2. Revue théorique

Depuis son apparition, l'administration électronique, désignée comme étant la prestation des services publics aux usagers par l'adoption d'internet et des TIC, est parmi les chantiers prioritaires des gouvernements qui tentent à combler leurs besoins en termes d'efficacité de l'administration, de la transparence, de la qualité des services publics et de l'égalité entre les citoyens.

Considérée comme un levier stratégique majeur et un vecteur unitaire indispensable pour la réforme de l'État et la modernisation de ses services, basés sur les facteurs de l'innovation et la technologie, maintes sont les études et les recherches qui ont traité ce sujet.

Après plusieurs nominations indicatives et significatives attribuées, le concept de l'administration électronique s'est conformé comme étant le fait de fournir des informations et des services publics aux citoyens par l'usage des TIC et d'internet (Benchenna, 2010 ; Sauret, 2004).

Ubaldi (2013) a conclu que l'administration électronique est le résultat du nouveau management public (NPM), et que les TIC ont efficacement servi l'innovation au sein du secteur public. De même, il a été confirmé le rôle déterminant de l'administration

électronique dans les prestations des services publics, combinant entre autres sur les principes d'innovation et d'efficacité, pour que les services publics soient orientés prioritairement sur le citoyen (Ubaldi, 2013).

Ce dernier constat fait référence aux travaux avancés par Suire (2007), qui a démontré de sa part que l'administration électronique se base principalement sur l'outil internet dans l'optique de fournir des services modernes, accessibles et ouverts. Il mentionne que l'administration électronique et le commerce électronique sont deux concepts qui convergent tous les deux vers la satisfaction de l'usage et de l'utilisateur. Par conséquent, les bénéficiaires de ces services varient entre les employés/fonctionnaires, les entreprises/le secteur privé, les organismes gouvernementaux et enfin les citoyens/utilisateurs (Suire, 2007).

Pour Gil-Garcia (2012), l'administration électronique est un phénomène sociotechnique qui se présente comme une myriade d'outils et d'applications qui passent des bandes des télécopieurs et des schémas de l'informatique jusqu'aux plates-formes des médias et réseaux sociaux et stratégies gouvernementales. Elle ne se réfère pas uniquement aux artefacts technologiques, mais plutôt aux aspects sociaux et organisationnels présents dans leur environnement.

Cependant, l'administration électronique peut être perçue désormais comme un impératif destiné à réaliser des progrès tangibles en matière de facilitation de la réforme globale des actions menées par l'administration publique et la refonte de la prestation de services adressés aux citoyens (Stanimirovic & Vintar, 2013).

3. Méthodologie

Un passage réussi vers une administration électronique virtuelle et l'abandon de l'administration bureaucrate dite classique nécessite une mutation technologique et procédurale progressive et performante.

Plusieurs recherches ont observé cette transition et procuré par conséquent des modèles de développement adéquats répartis sur des étapes qui incluent des actions cohérentes susceptibles de satisfaire les besoins et les attentes des citoyens en termes des services publics (Hiller et Bélanger, 2001 ; St-Amant, 2005 ; Andersen et Henriksen, 2006 ; Martinez-Moyano, 2007).

Ces observations qui tiennent compte de la relation avec le citoyen et les résultats des activités des applications dédiées à cet effet ont permis la répartition du processus d'évolution en quatre principales étapes, à savoir : la culture, l'extension, la maturité et la révolution. Aussi, il a été objet de faire appel à de nouveaux concepts, tels que la qualité, l'efficacité et l'efficience pour substituer ceux de la valeur, l'interaction et l'orientation (Layne et Lee, 2001 ; Andersen et Henriksen, 2006).

C'est dans ce contexte que cette étude de revue vise à visualiser la littérature actuelle portant sur le secteur de l'administration électronique et à identifier les facteurs qui peuvent avoir un impact significatif sur le citoyen.

La première étape a consisté en la constitution d'une base de connaissances à partir des principales ressources et bases de données, contenant des documents à fort impact pour éviter la littérature grise. Nous avons également prêté une grande attention à la pertinence des articles par rapport au sujet de notre article. Par conséquent, les bases de données consultées sont : Google Scholar, Scopus, Sciencedirect, ACM Digital Library, IEEE Xplore, VT Library, Digital Government Reference Library (DGRL) et Springer Link.

L'expression de recherche a été formée en identifiant des mots-clés qui ont aidé à répondre à notre problématique (Gouvernement électronique, Administration électronique, E-services, E-gouvernement, E-administration, e-Gov...).

Après avoir récupéré toutes les littératures pertinentes sur la base d'une recherche par mots-clés, un processus de sélection a été appliqué afin d'inclure uniquement celles qui répondaient aux critères d'inclusion (année de publication, document évalué, document axé sur l'e-Gov, bibliographie...).

Il convient de mentionner que cette étude SLR est un aperçu des articles qui ont mené des études empiriques et des tests statistiques pour identifier les facteurs affectant le domaine de l'e-Gov dans certains pays spécifiques.

Ce processus de collecte, d'analyse et de sélection nous a permis enfin d'élaborer un plan composé de quatre parties qui s'articulent autour de la présentation du contexte général et de la définition du e-Gov, le développement de l'administration électronique et l'impact des TIC dans la maturité de la digitalisation des services, et nous concluons par des propositions d'amélioration et des recommandations utiles.

4. Contexte général et définitions

4.1. Gouvernement électronique (e-gov)

Les citoyens perçoivent les services publics comme des prestations de base indispensables à leur bien-être socio-économique, alors que les économistes les jugent de bien public commun non marchand payé par les collectivités de l'État grâce aux contributions versées par les citoyens.

Le service public peut être considéré dans deux aspects principaux (De Corail, 1954) :

- Organique : qui le définit comme une structure, un organisme, un établissement, une institution, une administration publique ;
- Matériel : qui reprend toute sorte d'activité dont l'objectif est de réaliser un intérêt général.

C'est l'instrument principal pour que l'État et les administrations publiques puissent exercer leur mission » (Espuglas, 2002).

La vision initiale d'adopter l'infrastructure des TIC dans les systèmes gouvernementaux, apparue à la fin des années 1990 (Ho, 2002), est connue sous le nom d'administration électronique. Plusieurs pays du monde entier ont adopté ce terme comme étant un engagement permanent, envers toutes leurs parties prenantes, pour améliorer leurs services et accroître la confiance et l'intention des utilisateurs d'opter pour leurs initiatives d'administration électronique (Carter et Bélanger, 2005 ; Mahmood et al., 2014 ; Tolbert et Mossberger, 2006). Et depuis, les initiatives d'e-gouvernement se sont considérablement vues développées et ont offert par conséquent de grandes opportunités de recherche et de développement (Grönlund & Horan, 2005).

Ces initiatives permettent aux citoyens de participer aux différents événements publics tout en réduisant la charge du travail administratif grâce à un mode de prestation rentable qui assure la qualité des services (Carter et Bélanger, 2005).

Les dénominations changent de pays à l'autre, et on trouve : administration électronique, gouvernement électronique, e-gouvernement, e-administration, gouvernement en ligne, e-gov...etc., mais tous se réfèrent à la même désignation qui vise à intégrer les outils SI et TIC dans l'ensemble des processus de gestion interne de l'administration afin que leur pleine utilisation permette l'augmentation de la productivité et l'amélioration des services publics pour les agents de l'État et les usagers.

La majorité des études de recherche réalisées dans le domaine de l'e-Gov a révélé qu'il n'existe pas de définition unique acceptée à l'unanimité (Halchin, 2004 ; Tohidi, 2011). La plupart des définitions se focalisent principalement sur deux aspects importants :

- L'e-Gov en tant qu'une nouvelle approche basée sur l'utilisation des TIC pour fournir de nouveaux services ;

- La manière dont les administrations fournissent des services électroniques aux parties prenantes (Al-Nuaim, 2011).

L'e-Gov, dans sa version simplifiée, est ainsi définie comme l'utilisation de la technologie à travers une interaction transparente en ligne, entre les entités gouvernementales et les utilisateurs, pour la fourniture rapide de services et de transactions gouvernementales (Fagan, 2006).

Aussi, Il peut être considéré comme un plan stratégique qui adopte des technologies nouvelles et prometteuses pour améliorer l'adoption, les interactions, la participation et l'engagement de l'administration publique vis-à-vis des citoyens pour offrir de nombreux avantages.

Ce fait augmente inévitablement l'efficacité et l'efficacité de la prestation de services, et permet aux utilisateurs d'accéder aux services publics de la manière la plus pratique (Gant & Gant, 2002 ; Hackney et al., 2007).

Une telle situation de rapprochement offre l'opportunité de briser les barrières temporelles et géographiques et remplit efficacement le fossé entre les administrations et les citoyens (Moon, 2002 ; West, 2004).

4.2. Modèles de maturité du gouvernement électronique

Ce concept de modèles de maturité, impliqués généralement dans le développement des systèmes d'information, a pour objectif de fournir les meilleures pratiques pour développer, mettre en œuvre et concevoir des services électroniques opérationnels. Dans le contexte gouvernemental, ces modèles aident les décideurs à évaluer la maturité de l'administration publique et à prendre les mesures utiles pour améliorer les services offerts (Paulk et al., 1993). Aussi, les modèles de maturité proposent des orientations stratégiques sur le développement des processus tout en explorant les problèmes qui affectent la qualité des services électronique (Wendler, 2012).

Le modèle le plus commun de maturité du gouvernement électronique, développé par plusieurs économistes, tels que Layne et Lee (2001), est celui qui se compose de quatre étapes principales pour les services fonctionnels :

- Catalogue : étape qui se réfère à l'existence en ligne de services d'administration électronique ;
- Transaction : étape qui fait référence aux transactions électroniques entre le gouvernement et les citoyens ;
- Intégration verticale : étape qui lie les systèmes locaux aux systèmes de niveau supérieur ;
- Intégration horizontale : étape qui renvoie vers l'intégration du système à travers différentes fonctions qui permettent aux utilisateurs d'accéder à plusieurs services sur le même site web.

Plusieurs autres configurations de modèles de maturité de l'e-Gov ont été proposés, à titre indicatif, soit en deux étapes comprenant la phase de catalogue et de transaction (Reddick, 2004), soit un autre modèle de maturité composé de cinq étapes qui sont : la diffusion de l'information, la communication bidirectionnelle, le service, les transactions financières, l'intégration horizontale et verticale et la participation politique (Moon, 2002).

Malgré le nombre important de modèles de maturité de l'e-Gov proposé, leurs thèmes et étapes sous-jacents sont similaires. Ils fournissent tous, de manière divergente, le processus organisationnel, politique et technologique de développement de l'e-Gov.

Toutefois, ces modèles ne tiennent pas en considération certains facteurs comme les sentiments des utilisateurs et leurs comportements lors de l'utilisation des services de l'administration électronique, moins encore la convivialité et l'utilité des services offerts.

En général, les modèles de maturité de l'e-Gov peuvent être répartis en trois types principaux (Iribarren et al., 2008) :

- « Le modèle gouvernemental » : développés pour aider les administrations à atteindre des niveaux élevés de gouvernement électronique ;
- « Le modèle d'approche holistique » : conçus pour assister les administrations dans la mise en œuvre du projet d'e-Gov et évaluer son taux de réussite ;
- « Le modèle évolutif » : se focalise sur l'évolution du gouvernement électronique en utilisant des étapes séquentielles.

4.3. L'état actuel de l'e-Gov au Maroc

Agile et prêt aux changements, l'État marocain a pris l'engagement de switcher vers la digitalisation de ses services et les TIC pour répondre, d'une part, aux changements des systèmes mondiaux, et d'autre part, pour simplifier la vie aux personnes morales et physiques lors de leurs interactions avec l'administration publique. C'est ainsi qu'il doit être capable de Livrer rapidement, changez rapidement et changez souvent (Highsmith & Cockburn, 2002). Les diverses réformes et stratégies déjà lancées depuis l'année 2010 avaient comme objectif initial de poser les premières empreintes pour amorcer la transformation de notre administration, et poursuivre par la suite le virage digital, principalement avec la stratégie Maroc Digital 2020 qui a permis de construire une administration publique transparente, numérique et centrée sur le citoyen-usager (El Attar & Mazouz, 2021).

Plus en détail, à la fin de 2022, sur une liste couronnée par le Danemark, la Finlande et la Corée du Sud, le Maroc s'est placé à la 113ème position sur le classement mondial des services en ligne, 82 ème en matière d'infrastructure de télécommunication et 133ème pour l'indice de la capacité humaine existante. Au niveau continental, le Royaume s'est approprié de la 5ème place derrière l'Afrique du Sud, la Mauritanie, les Seychelles et la Tunisie.

Cette situation ne peut refléter en aucun cas les efforts et les ambitions déployés par le Maroc pour porter en avant le chantier de digitalisation de son administration et dématérialisation de ses services publics, d'ailleurs, les conditions imposées par le contexte pandémique du Covid-19 étaient propices au bond en avant en matière d'e-Gov. Réaliser notre vision de ne laisser personne de côté ne nous obligera à ne laisser personne hors ligne dans l'avenir numérique hybride (Junhua L., 2022).

L'état des lieux global, évalué sur la base de la moyenne mondiale de l'indice de développement de l'administration électronique (EGDI), qui tient compte des facteurs d'infrastructures de télécommunications et du développement des capacités humaines, a enregistré des améliorations remarquables, avec 68,9% des États membres se situant aux niveaux élevés ou très élevés de l'EGDI.

Les résultats de plusieurs études et enquêtes réalisées jusqu'en 2022 par le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (DESA) soulignent que les gouvernements en général sont restés concentrés et focalisés sur le développement des services et des infrastructures numériques malgré les défis mondiaux de ces dernières années.

Le résultat de ces enquêtes invite les gouvernements à élaborer des stratégies et à investir davantage dans des plans nationaux de transformation numérique à long terme. Une connectivité significative doit être garantie en permanence pour tous afin de se préparer aux éventuelles crises dans le futur, car les progrès réalisés sur l'administration électronique doivent soutenir en fin de compte un objectif plus large, en l'occurrence le développement humain durable.

Dans cette optique, dans un monde de connectivité, rapidité, efficacité, optimisation et compétitivité, le Maroc a réalisé un avancement notable en matière de mise en ligne des

services publics, visant à matérialiser les valeurs d'une administration de proximité, de qualité, de transparence, d'équité et de moralisation.

Actuellement, plus d'une cinquantaine de services électroniques sont disponibles sur le portail «www.service-public.ma», destinés pour l'ensemble des usagers (personnes, entreprises et administrations), chacun en ce qui le concerne.

- Pour les citoyens :
 - Guide des procédures administratives
 - Demande d'extrait de casier judiciaire
 - Carte Nationale d'Identité Electronique
 - Passeport biométrique
- Pour les entreprises :
 - Paiement en ligne des taxes d'habitation
 - Registre du commerce en ligne
 - Simpl-IS / Simpl-TVA / Simpl-IR
- Pour les administrations :
 - Délivrance des autorisations / homologations / Agréments
 - Identifiant commun de l'entreprise

4.4. L'e-Gov et l'expérience utilisateur :

Le concept d'expérience utilisateur dans les systèmes administratifs a été introduit dans les années 1950. Il a des effets profonds sur la satisfaction, la perception et les attentes des utilisateurs à l'égard des services publics (Lowry et al., 2006).

Les perceptions des utilisateurs des systèmes électroniques publics ont été largement étudiées afin de détecter les préférences des utilisateurs en matière de digitalisation des services administratifs (Verdegem & Verleye, 2009).

D'ailleurs, la plupart des défis et des échecs des initiatives dans ce sens, sont dus généralement au manque de satisfaction des utilisateurs et à leur perception des services (A. Alkrajji & Ameen, 2022).

Durant ces dernières années, les chercheurs se sont orientés davantage sur l'étude de la transformation technologique des services publics, principalement les axes portant sur l'adoption de la technologie et l'utilisation d'Internet pour fournir plus efficacement des services et des transactions au public (Gauld et al., 2010).

D'autre part, plusieurs études dans le domaine de la digitalisation ont montré que l'application des initiatives de l'administration électronique n'a pas atteint les objectifs escomptés qui leur était assigné pour diverses raisons, liées entre autres, à la nature des services offerts, aux dysfonctions des sites Web dédiés mais aussi au manque de confiance des utilisateurs (Al-Shboul et al., 2014 ; Li & Osman Abdalla, 2014 ; Weerakkody et al., 2011 ; Weerakkody & Choudrie, 2005).

Un examen plus approfondi de ces aspects d'échec précités explique comment les initiatives d'e-Gov ont dérivé de leur droit chemin en se concentrant plutôt sur la technologie que sur la compréhension des besoins des utilisateurs dans l'objectif d'augmenter la satisfaction des utilisateurs et leur intention d'adopter ces services (Bertot et al., 2008).

La capacité d'un gouvernement à mettre en œuvre des services qui augmentent l'adoption volontaire par les utilisateurs est, en soi, un pilier d'un système de gouvernement électronique réussi (Reddick, 2005).

Ainsi, l'inclusion de l'expérience utilisateur dans la conception des services permettra d'atténuer les défis, d'améliorer le développement des services e-Gov et d'augmenter l'engagement des utilisateurs, car elle vise à intensifier et à améliorer les croyances et les

émotions des utilisateurs à l'égard de l'administration électronique (Tsakonas & Papatheodorou, 2008).

En résumé, les services d'e-Gov n'ont pas encore atteint leur plein potentiel, qui peut être atteint en comblant l'écart entre ce qui est proposé et ce qui est utilisé, en étudiant ce dont les utilisateurs ont réellement besoin et ce qu'ils attendent. Cela démontre le besoin et la nécessité de comprendre les facteurs qui influencent l'acceptation et les intentions des utilisateurs d'adopter les services d'administration électronique.

5. Le développement de l'administration électronique a l'air des TIC

La transition vers une administration électronique exige une évolution progressive, évolutive et performante. Différentes études ont traité le sujet du développement de l'e-Gov et proposé plusieurs modèles afférents, entre autres : Hiller & Bélanger, 2001 ; Layne & Lee, 2001 ; Andersen & Henriksen, 2006 ; Gil-Garcia & Martinez-Moyano, 2007.

L'abolition d'une administration bureaucrate tangible et le passage vers une administration virtuelle implique diverses actions et initiatives cohérentes susceptibles de répondre aux attentes des citoyens (Andersen & Henriksen, 2006).

Les chercheurs spécialisés dans l'e-Gov ont réparti ce processus d'évolution en quatre étapes principales : la culture, l'extension, la maturité et la révolution (Andersen & Henriksen, 2006). L'objectif étant d'instaurer un nouveau cadre conceptuel justifié par l'utilisation des usagers des supports informatiques, tout au long de la réalisation des transactions et l'obtention des services administratifs en ligne.

Toutefois, l'accessibilité aux services électroniques ne se limite pas au fait de s'approvisionner en matériel informatique uniquement, mais aussi aux rapports existants entre les fonctionnaires et les citoyens. C'est ainsi que l'e-Gov implique un accès en ligne, à la fois aux lois, décrets, circulaires, formulaires, données économiques et bien d'autres pour permettre à l'utilisateur d'interagir avec l'administration publique, et de participer activement dans tous les débats et prises des décisions politiques à travers l'aspect technologique (El Megder & al, 2005).

Barbara Ubaldi (2013) estime que l'e-Gov est le résultat du Nouveau Management Public, et que les TIC ont servi l'innovation au sein des services publics.

Suire (2007) de sa part, affirme que le processus d'administration électronique ne peut exister sans la présence d'une connexion internet afin de garantir des informations et des services ouverts et accessibles à tout le monde.

5.1. L'e-Gov et les TIC

Les TIC sont le plus grand événement ayant marqué l'évolution technologique ces dernières décennies, et ont connu, depuis l'arrivée de la crise sanitaire du Covid-19 particulièrement, une ampleur démesurée. Elles sont un vrai catalyseur de l'e-Gov. Leur développement au sein des organisations, et notamment les administrations publiques, est la solution optimale pour s'adapter aux nouvelles tendances mondiales actuelles (Akhannich, O., & al, 2022).

D'autres recherches affirment que les TIC sont le moyen garant de la fiabilité des données et la prise des décisions fondées et éclairées (Boudreau C., 2009).

Et grâce à Internet, l'usage des TIC s'est développé et a permis l'innovation, la production et la distribution de plusieurs services électroniques (Scupola, 2008).

Ces nouveaux types de services ont donné lieu à l'automatisation davantage des fonctions, l'amélioration de l'interaction avec les usagers, la réduction des coûts, la communication instantanée de l'information et l'assouplissement des procédures administratives (Parviainen & al., 2017).

5.2. L'e-Gov au Maroc

Le Royaume, conscient de tous les enjeux qui peuvent être apportés par l'e-Gov, a mis en œuvre un ou plusieurs projets institutionnels qui proposent des services publics relevant de divers secteurs, entre autres :

- Module de signature électronique
- Portail des réclamations
- Module de soumission et de suivi des demandes en ligne
- La Gateway gouvernementale du Maroc
- Outils de simplification des procédures
- SI commun des RH
- Évaluation des services électroniques

D'autres plates-formes sont en cours de finalisation. L'objectif étant commun, c'est de répondre aux changements perpétuels du secteur public, de plus en plus connecté et informé, principalement depuis la crise sanitaire du Covid-19, dont la dépendance est devenue inévitable.

5.3. L'effet e-Gov sur la satisfaction des citoyens

L'adoption des TIC au sein de l'administration publique est d'une importance capitale pour l'accompagnement des réformes avancées par l'État (Andersen, 2000). Ces réformes publiques constituent l'unique voie pour l'instauration d'une confiance mutuelle avec les citoyens et les entreprises, à travers des services de qualité en faveur d'une démocratie paritaire (El Megder & al, 2005). Cet élément explique le choix de plusieurs utilisateurs des outils bureaucratiques classiques au détriment de l'e-Gov (Ahsina, K. 2020).

Au Maroc, une étude a été réalisée sur tout le territoire national portant sur les facteurs qui peuvent influencer la faisabilité d'un système de télédéclaration des impôts. Les résultats ont montré que la sensibilisation des citoyens est le facteur jugé crucial pour la réussite d'un tel projet de dématérialisation (Lafraxo & al., 2018).

D'autres facteurs ont été relevés lors de la même étude, entre autres :

- La qualité des données
- La qualité des systèmes
- La qualité du service
- L'utilité perçue
- L'impact social
- La confiance

6. E-GOV : enjeux et défis

L'e-Gov de nos jours est devenu un synonyme de transformation dans la culture du secteur public. Son potentiel dépasse de loin les réalisations escomptées lors de ses débuts, car sa bonne mise en application permet de réaliser des gains qualitatifs dans le processus de gestion publique, et consolide les principes de la bonne gouvernance.

L'enjeu principal est l'établissement d'une stratégie d'application du gouvernement électronique et l'élaboration d'un plan de développement basé sur une succession logique d'étapes.

À ce stade, on distingue cinq facteurs principaux dont la prédisposition est primordiale : (1) L'utilisation adéquate des technologies et Systèmes d'information ; (2) La disponibilité des ressources financières suffisantes ; (3) La disposition d'un cadre stratégique fondé et étudié ; (4) La présence d'un dispositif juridique et réglementaire adéquat ; (5) La mise en place d'un système de gestion des changements comportementaux et psychologiques.

En outre, certaines approches peuvent égarer la bonne voie des stratégies de l'e-Gov, malgré leurs acquis positifs, comme l'anticipation de la mise en œuvre, les aspects technologiques et la concentration uniquement sur la réalisation des prestations de services.

Notre recherche nous a portés à identifier plusieurs défis et obstacles qui impliquent la mise en œuvre de tout le processus basé sur l'existence d'une vision globale, la planification stratégique, la disponibilité des ressources financières, le contrôle, l'utilisation de nouvelles perspectives de gestion et de management et la coopération entre les divers secteurs, à savoir : (1) La planification au-delà des objectifs à court terme ; (2) La capacité de mobiliser en collaboration avec les acteurs de tous les secteurs ; (3) La compréhension de l'ampleur de la diversité des cultures politiques et administratives ; (4) La normalisation des procédures ; (5) La création d'un cadre favorable à l'échange de bonnes pratiques ; (6) L'extension du champ d'application sur la société civile.

Sinon, pour les difficultés rencontrées, et qui peuvent conduire à l'échec dans l'adoption d'un gouvernement électronique sont : (1) La résilience à la transformation des systèmes de fonctionnement ; (2) L'absence d'une infrastructure propice ; (3) La vitesse du rythme de développement technologique ; (4) Les malentendus entre les entités ; (5) Le manque de coordination et de partage de l'information ; (6) Le doute sur la rentabilité des services en ligne ; (7) Le manque de campagnes de sensibilisation.

Au Maroc, le premier constat d'obstacle est l'absence d'une politique stratégique unifiée de l'e-Gov, puisque chaque administration développe pour son compte une solution indépendante qui répond à ses propres besoins, ce qui crée une distorsion au niveau du processus d'harmonisation de traitement des procédures administratives au sein d'un portail unique orienté citoyen. Une telle situation implique la réforme de nombreuses administrations, principalement celles territoriales et le développement de leurs stratégies de digitalisation afin de s'aligner avec les enjeux majeurs de l'e-Gov (El Megder & al, 2005). Au niveau continental, plusieurs chercheurs ont été traités le sujet de développement de l'e-Gov, entre autres : Heeks (2003) ; Ndou (2004) ; Dada (2006) ; Nkohkwo (2013) et Bojang (2020). Les enjeux principaux varient de l'asymétrie numérique entre les différents pays africains, notamment subsahariens (Evans & Yen, 2006) ; l'absence d'un leadership et d'une gouvernance institutionnelle (Kim R, 2012) et le coût élevé des systèmes et infrastructures informatiques (Heeks, 2002 ; Schuppan, 2009).

Malgré le grand potentiel de ce domaine, la diversité des défis, techniques et autres, entravent l'avancée de l'e-Gov et son niveau d'adoption (Ndou, 2004). Les disparités socio-économiques et culturelles empêchent la réussite de la plupart des initiatives électroniques (Mutula, 2013). À cet effet, le continent africain est classé aux derniers rangs de l'indicateur de développement de l'e-Gov.

7. Recommandations

L'amélioration de l'administration publique, en général, et l'e-Gov, en particulier, est un sujet d'intérêt depuis plusieurs années. Même si de nombreuses recherches antérieures et actuelles traitent les aspects et les variables de ce sujet dans le monde, des défis subsistent dans l'avancement des services de l'administration électronique.

Notre article a traité plusieurs bibliothèques numériques réputées, utilisant des critères d'inclusion et d'exclusion pour la qualité et l'impact des résultats des recherches réalisées en matière d'amélioration de l'e-Gov, dans l'objectif d'expliquer en profondeur les facteurs importants largement adoptés pour évaluer et faciliter l'expérience du citoyen dans l'utilisation des services administratifs électroniques.

Le cadre d'analyse prend en considération trois dimensions principales, à savoir : les besoins fondamentaux humains, le bien-être et les opportunités.

La revue de la littérature sélectionnée a montré que l'utilité et la convivialité des services proposés sont considérées comme les piliers de la réussite de l'e-Gov, quelle que soit le type de service et le pays d'implantation.

Plusieurs résultats d'études indiquent que la confiance est le prochain facteur important affectant le progrès du chantier de l'e-Gov, et recommandent aux gouvernements de renforcer la relation de confiance avec leurs citoyens, leur fournir des services dignes de leurs attentes et intégrer la transparence dans leurs transactions.

D'autres lectures qualifient les conditions facilitantes d'accès aux services comme le prochain facteur important affectant l'e-Gov. Les conditions facilitantes reflètent la capacité des ressources requises à être impliquées dans un comportement, tel que l'électronique, les systèmes, le budget, le temps ou toutes autre installation spécialisée (Triandis, 1979).

Aussi, elles identifient le degré selon lequel les utilisateurs croient que l'infrastructure technologique requise existe réellement pour améliorer l'utilisation d'une telle technologie (Venkatesh et al., 2003).

En totalité, on peut recenser six variables majeures présentes sur les études sélectionnées : adoption, attitude, intention d'utilisation continue, avantages nets perçus, confiance et satisfaction, ce qui explique la concentration des chercheurs sur la manière d'améliorer l'expérience utilisateur dans l'e-Gov du point de vue du comportement d'adoption.

Par conséquent, certains défis persistent principalement dans les pays où la qualité de vie est jugée moyenne à inférieure à la moyenne et qui affecte considérablement l'utilisation continue de l'e-Gov. Cet élément crée une fracture numérique importante entre les pays, en fonction de l'utilisation et de l'attitude des citoyens à l'égard de la technologie. C'est le cas des États-Unis, le Canada, l'Australie et certains pays européens qui disposent d'une qualité de vie assez élevée et leurs populations possèdent des compétences avancées pour utiliser la technologie.

En effet, les gouvernements doivent encourager leurs citoyens à se sentir disposés à utiliser continuellement les services administratifs en ligne, ce qui permettrait inévitablement de franchir le pas vers un niveau supérieur. Il y a lieu de prioriser l'amélioration des infrastructures et des services en adoptant les nouvelles avancées, puis la réduction de l'écart entre la technologie et la qualité de vie (les facteurs sociaux).

À l'échelle mondiale, les services de l'e-Gov se sont développés à un tel point qu'il est devenu nécessaire d'en contrôler la qualité. La conception des services d'administration électronique doit respecter un processus d'évaluation rigoureux afin de garantir leur efficacité et leur efficacité auprès de leurs utilisateurs. Par conséquent, l'expérience utilisateur contribue à guider la conception et le développement de l'e-Gov en tenant compte des opinions et des sentiments de tous les utilisateurs à l'égard des services actuellement proposés.

Au Maroc, plusieurs recommandations ont été émises par les instances pour améliorer l'e-Gov, entre autres :

- La mise en place d'une stratégie officielle de développement numérique entre les divers départements publics ;
- L'anticipation des besoins des usagers ;
- L'accompagnement technique des administrations territoriales dans la transition ;
- La réglementation d'accès aux données selon les besoins des usagers ;
- L'évaluation régulière des services de l'e-Gov ;
- L'usage multilingue et dialectes pour la création et la diffusion du contenu numérique.

8. Conclusion

L'e-Gov aujourd'hui consiste en une vision cible des administrations publiques et des gouvernements modernisés et fortement réorganisés (Ouchetto et al., 2007). Il ne s'agit plus d'une simple opération de mise en ligne de données et d'informations sur les sites web institutionnels, mais il implique plutôt une restructuration profonde du fonctionnement des administrations aussi bien sur le côté du front office que sur le back office.

Les procédures administratives telles que la collecte, le traitement et l'échange électronique des données au sein ou entre administrations, doivent être adaptées à la prestation des services publics électroniques qui répondent aux besoins attendus des utilisateurs (citoyens et des entreprises).

Nonobstant la réussite de certains États dans le domaine de l'e-Gov comme les États-Unis, le Danemark, le Royaume-Uni, la Corée du sud et les Pays-Bas, il n'en demeure pas moins qu'il existe certains pays qui affrontent toujours plusieurs obstacles au niveau de l'application concrète du projet de gouvernement électronique. On constate alors qu'il y a donc un fossé technologique et culturel énorme entre les États les plus avancés et ceux en développement. Ce gap est dû principalement à l'absence des conditions socio-économiques et politiques qui soutiennent les stratégies et les principes de l'application du gouvernement électronique.

Cette fracture numérique place les États en développement dans une impasse de la tentative de transfert technologique sans préparation préalable aux changements, et fait que leurs citoyens sont alors confrontés à un choc culturel très difficile à surmonter (Zaidi & al., 2014). La qualification et le développement des ressources humaines spécialisées ayant des compétences techniques avancées est l'une des conditions fondamentales garantissant la réussite de la mise en place de l'e-Gov.

Le partage des informations portant sur l'état des lieux et l'avancement des projets de l'e-Gov et l'éveil culture des citoyens favorisent de leur part à une interférence optimale avec les services électroniques.

De même, l'étendue de la confiance des citoyens envers leurs régimes politiques est un facteur à tenir en considération.

La perception du service public doit être réformée et orientée vers un meilleur rapport qualité/coût (Rousset, 2002), puisque l'e-Gov vise l'augmentation de la productivité des structures publiques et accroître la confiance entre le citoyen et l'État, grâce à la transparence et la rapidité d'exécution des procédures administratives.

L'appui logistique et financier à ce chantier doit être prévu dans les budgets de l'État qui veille sur l'interopérabilité entre la totalité des départements. Cette nouvelle approche de gestion contribuera à accélérer la mise en place d'une plateforme commune entre les différents départements publics et facilitera le partage des données.

Au Maroc, on constate une nette amélioration dans l'utilisation des TIC au sein de l'administration publique. Toutefois, les diverses réformes réalisées dans ce sens restent à consolider afin d'accomplir effectivement et efficacement la mise en œuvre de l'e-Gov.

Et pour conclure, la limitation de notre papier est l'absence de la partie pratique, mais ce fait a été comblé par une revue de littérature riche et diversifiée et qui offre une réelle opportunité aux chercheurs désirant approfondir davantage l'approche de l'e-Gov principalement au niveau des administrations publiques au Maroc.

Références

- (1). Andersen A. (2000), « e-Gouvernement : réflexions sur l'utilisation des NTICS par les collectivités publiques », http://www.egouvernement.ch/egov/Andersen_egovernement.pdf.
- (2). Andersen, K.V., & Henriksen, H. Z. (2006). E-government maturity models: Extension of the Layne and Lee model. *Government information quarterly*, pp. 236-248.
- (3). Bressolles, G. et Durrieu, F. (2011) Impact des dimensions de la qualité de service électronique sur la satisfaction et les intentions de fidélité : différences entre acheteurs et visiteurs, *La Revue des Sciences de Gestion* (n° 252).
- (4). Burlacu S., & al. (2021), « e-Government in the Era of Globalization and the Health Crisis caused by the Covid-19 Pandemic, between Standards and Innovation ».
- (5). Boudreau C. (2009), « Qualité, efficience et efficacité de l'administration numérique à l'ère des réseaux : l'exemple québécois ».
- (6). Chen Y. N. & al. (2006), « e-Government strategies in developed and developing countries : An implementation framework and case study », *Journal of global information management*, pp.23-46.
- (7). Conseil Economique, Social et Ecologique (CESE). (2013), « Gouvernance des services publics ».
- (8). Ceesay L B., & Bojang M B S. (2020), « Embracing e-Government during the Covid-19 Pandemic and Beyond: Insights from the Gambia ».
- (9). Capgemini consulting, Cigref (2011), *Création de valeur par l'usage du système d'information dans le secteur public : Le secteur public à l'heure de la transformation numérique*, P.15-36.
- (10). Dada D. (2006), "The Failure of e-Government in Developing Countries : A Literature Review », *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, pp.1-10.
- (11). ENA (2015), *L'administration électronique ou E-administration*, Centre de documentation Français.
- (12). El Attar A., & Mazouz Y. (2020), « De l'E-gouvernement au gouvernement agile - Expérience du Maroc ».
- (13). El Megder & al. (2005), « Le e-gouvernement et la Modernisation du Secteur Public », département d'Informatique, Université IBN ZOHR.
- (14). Heeks R. (2002), « e-Government in Africa: Promise and practice », Institute for development policy and management university of Manchester, the igovernment working paper series, paper no. 13.
- (15). OCDE. (2002), « Projet de l'OCDE sur l'administration électronique : principales questions et conclusions », Paris, p.12.
- (16). Stanimirovic, D., & Vintar, M. (2013). Conceptualization of an Integrated Indicator Model for the Evaluation of e-Government Policies. *Electronic Journal of egovernment*, p. 11.
- (17). St-Amant, G. (2005). E-Gouvernement : cadre d'évolution de l'administration électronique. *Systèmes d'information et Management*, p. 15.
- (18). Sauret, J. (2004). Efficacité de l'administration et service à l'administré : les enjeux de l'administration électronique. *Revue française d'administration publique*, pp. 279-295.
- (19). Ubaldi B. (2013), « L'administration électronique, support de l'innovation dans les services publics », *Revue française d'administration publique*, pp. 449-464.