

E-administration et dématérialisation des services : Levier essentiel de la réforme de l'État marocain

E-administration and dematerialization of services: Essential lever for the reform of the Moroccan State

Fatima Zahra ESSALHI, (Doctorante en sciences de gestion)

Laboratoires de recherche en compétitivité économique et performance managériale (LARCEPEM),

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales -Souissi
Université Mohammed V de RABAT, Maroc*

Badre Eddine CHEGRI, (Enseignant-Chercheur)

Laboratoires de recherche en compétitivité économique et performance managériale (LARCEPEM),

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales -Souissi
Université Mohammed V de RABAT, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Souissi Avenue Mohammed Ben Abdallah Ragraoui Al Irfane. BP 6430 Université Mohammed V de Rabat Maroc (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. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ESSALHI, F. Z., & CHEGRI, B. E. (2026). E-administration et dématérialisation des services : Levier essentiel de la réforme de l'État marocain. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(3), 143–157. https://doi.org/10.5281/zenodo.18715730
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 03 (2026)

E-administration et dématérialisation des services : Levier essentiel de la réforme de l'État marocain.

Résumé :

Cet article propose une revue théorique intégrative sur l'e-administration et la dématérialisation des services publics comme leviers de réforme de l'État marocain. À partir d'une littérature académique (e-government, New Public Management, Digital Era Governance) et institutionnelle (OCDE, Commission européenne, CNIL, rapports nationaux), l'étude construit une lecture unifiée de la transformation publique.

La contribution principale est triple. Premièrement, l'article précise la complémentarité entre e-administration (transformation des interactions et des processus) et dématérialisation (numérisation des flux documentaires et opérationnels). Deuxièmement, il justifie l'usage du modèle de maturité PPR pour analyser la progression des administrations vers des services numériques intégrés, centrés sur l'utilisateur et créateurs de valeur publique. Troisièmement, il mobilise une architecture en couches (infrastructure, données, portail, accès/authentification) pour expliciter les conditions d'interopérabilité, de continuité de service et de cybersécurité dans le cadre de Maroc Digital 2030.

L'article met en évidence des leviers prioritaires pour les décideurs publics marocains : gouvernance interministérielle, harmonisation des systèmes d'information, montée en compétences numériques, pilotage par indicateurs de performance et conduite du changement.

Mots-clés : Administration électronique, dématérialisation, transformation digitale, services publics, Maroc Digital 2030.

JEL Classification : H83, O33, O38, L86

Type du papier : Recherche Théorique.

Abstract:

This paper provides an integrative theoretical review of e-administration and public-service dematerialization as key levers for Moroccan state reform. Drawing on both academic literature (e-government, New Public Management, Digital Era Governance) and institutional sources (OECD, European Commission, CNIL, national reports), the study develops a unified analytical framework for public-sector digital transformation.

The paper makes three contributions. First, it clarifies the complementarity between e-administration (process and interaction redesign) and dematerialization (digitalization of documentary and operational flows). Second, it justifies the use of the PPR maturity model to explain how public administrations evolve toward integrated, user-centered and public-value-oriented online services. Third, it mobilizes a layered architecture (infrastructure, data integration, service portal, access/authentication) to identify the technical and organizational conditions required for interoperability, service continuity, and cybersecurity under Morocco Digital 2030.

The paper derives practical implications for Moroccan policymakers: interministerial governance, information-system harmonization, digital skills development, performance-based steering, and structured change management.

Keywords: E-government, digitalization, digital transformation, public services, Morocco Digital 2030.

Classification JEL: H83, O33, O38, L86

Paper type: Theoretical Research.

1. Introduction

Les mutations profondes induites par la révolution numérique ont fondamentalement transformé les attentes des citoyens à l'égard de leurs administrations publiques. À l'ère de l'économie numérique, la rapidité, la simplicité et l'accessibilité des démarches administratives sont devenues des critères déterminants dans l'évaluation de la qualité des services publics. La digitalisation des procédures administratives s'impose dès lors comme une réponse stratégique incontournable aux défis de modernisation de l'action publique, permettant une reconfiguration en profondeur des modes de gestion, des interactions avec les usagers et des processus décisionnels.

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2020), la transformation numérique des administrations publiques est désormais perçue comme une condition essentielle pour garantir des services plus efficaces, transparents et centrés sur les citoyens. Dunleavy et al. (2006), dans leur théorie de la Digital Era Governance, soulignent que la digitalisation représente une rupture avec les paradigmes traditionnels du New Public Management, en instaurant une gouvernance plus intégrée, techno-centrée et orientée vers la performance collective.

Pourtant, si la transformation numérique des États est abondamment documentée dans les contextes des pays développés, les travaux portant spécifiquement sur les pays du Maghreb et, plus précisément sur le Maroc, restent fragmentés. La littérature existante aborde séparément les dimensions technologiques (architecture des systèmes), organisationnelles (modèles de maturité) ou stratégiques (politiques nationales), sans articuler ces trois registres dans une perspective unifiée. C'est dans ce gap que s'inscrit la présente contribution.

Le Maroc occupe une position particulièrement intéressante en tant que terrain d'étude. Avec un taux de pénétration d'Internet élevé en 2023, un tissu administratif en processus de réorganisation territoriale, et une stratégie nationale ambitieuse « Maroc Digital 2030 » qui mobilise des investissements publics significatifs, le Royaume présente à la fois des opportunités réelles et des contraintes structurelles spécifiques : maturité numérique hétérogène selon les régions, priorités de réforme parfois concurrentes, et contraintes liées à la disponibilité des compétences dans la fonction publique.

La question de recherche qui guide cet article est la suivante : dans quelle mesure l'e-administration et la dématérialisation des services constituent-ils un levier structurant de la réforme de l'État marocain, et quels en sont les enjeux et conditions de réussite pour les décideurs publics ?

Sur le plan théorique, l'article s'appuie sur l'articulation entre le New Public Management, la Digital Era Governance (Dunleavy et al., 2006) et les théories de l'e-gouvernement, afin de construire une grille d'analyse adaptée au contexte marocain.

La structure de cet article s'organise en quatre parties : la deuxième section établit le cadre conceptuel en définissant les notions d'e-administration et de dématérialisation, et propose une synthèse intégratrice de leurs dimensions communes, la troisième section présente une revue empirique des enjeux de la transformation digitale, en articulant les apports de la littérature internationale avec les spécificités marocaines liées à la stratégie Maroc Digital 2030, la quatrième section conclut avec les apports théoriques et managériaux, les limites de l'étude et les perspectives de recherche futures.

2. L'e-administration et la dématérialisation des services publics : définition des concepts et impact sur l'amélioration de l'efficacité et la transparence de l'administration publique

L'e-administration et la dématérialisation des services publics représentent aujourd'hui des leviers complémentaires de modernisation de l'action publique. Alors que l'e-administration

définit l'utilisation stratégique des technologies de l'information et de communication dans l'objectif de transformer l'organisation, les processus et la relation entre l'administration et le citoyen, la dématérialisation vise de manière spécifique le passage du papier au numérique afin d'accélérer le traitement des démarches, réduire les coûts et renforcer la traçabilité. Ensemble, elles participent à l'amélioration de la qualité, l'efficacité et de la transparence du service public, à condition d'être déployées de manière progressive, structurée et centrée sur les besoins des usagers.

2.1. Administration publique électronique : clarification conceptuelle

Le concept de l'administration électronique, appelée aussi l'E-administration ou l'E-gouvernement, a fait son apparition entre les années 1990 et 2000. Depuis, plusieurs définitions de ces notions ont été faites.

Pour Dempsey (2003), l'administration électronique est définie comme « l'utilisation de la technologie pour transformer le gouvernement en un gouvernement plus accessible aux citoyens, plus efficace et plus responsable ». Selon Peña-López (2014) l'administration en ligne est un usage stratégique des technologies d'information et de communication, pour rationaliser les processus et mieux intégrer les flux de travail. Elle améliore la gestion des données, la qualité des services et crée des canaux d'engagement des citoyens.

Selon Barbara Ubaldi (2013), les TIC ont fait évoluer de manière profonde les services publics, et l'e-administration s'inscrit dans une logique de New Public Management. L'objectif est de rendre les administrations plus orientées performance et résultats.

Pour Johnston (2001), l'administration électronique permet d'attendre trois finalités : offrir des services de qualité, améliorer la communication entre parties prenantes, et renforcer les relations inter-institutionnelles. Elle améliore ainsi la coordination et l'efficacité globale de l'action publique.

Le gouvernement électronique a largement transformé l'administration publique en rénovant l'environnement opérationnel des services publics et en introduisant de nouvelles techniques et modes de fonctionnement, et en redéfinissant les priorités et équilibres de l'administration publique.

La communauté européenne définit l'e-gouvernement comme : « L'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) dans les administrations publiques, associée à des changements au niveau de l'organisation et à de nouvelles aptitudes du personnel, l'objectif est de soutenir les politiques publiques, de renforcer les processus démocratiques et d'améliorer les services publics »

L'ensemble de ces concepts donne une idée générale sur la notion de l'E-gouvernement et comment il peut largement modifier et moderniser l'administration publique. Ils permettent de voir comment les TIC sont indispensables pour l'évolution des structures organisationnelles, la facilité de l'information et la communication, ainsi que la qualité et l'efficacité des fonctions du gouvernement et l'amélioration des services publics.

Au regard des définitions mobilisées, l'e-administration peut être défini, dans cet article, comme un système sociotechnique de transformation de l'action publique reposant sur trois dimensions complémentaires : Une dimension technologique (infrastructures, plateformes, données), une dimension organisationnelle (reconfiguration des processus, coordination interservices, gouvernance), et une dimension relationnelle (qualité d'interaction, accessibilité, transparence et redevabilité envers l'utilisateur). La dématérialisation constitue le bras opérationnel de cette transformation en convertissant les flux documentaires et procéduraux vers des chaînes numériques traçables. Dans le cas marocain, la performance de la réforme dépend de l'alignement entre ces trois dimensions, et non de la seule numérisation des formulaires.

2.2. Développement de l'administration publique électronique : modèle d'évolution (PPR)

Pour passer à une administration électronique et digitalisée, il est nécessaire que la transition soit performante et surtout progressive. Dans ce cadre plusieurs recherches ont été menées pour étudier l'évolution de l'e-administration et qui ont proposé des modèles de développement (Layne et Lee, 2001 ; Un et Aspa, 2002 ; St-Amant, 2005 ; Andersen et Henriksen, 2006 ; GilGarcia et Martinez-Moyano, 2007). Néanmoins, l'anéantissement de l'administration traditionnelle et la mise en place d'une administration en ligne requièrent une approche structurée, jalonnée par plusieurs étapes et initiatives importantes qui ont pour principal objectif la satisfaction des usagers. Dans ce cadre, Henriksen et Andersen (2006), ont analysé le développement de l'E-administration en proposant un essor du modèle de maturité de Layne et Lee (2001), qui est basé sur la reconstruction des processus du secteur public (PPR : The proposed Public Sector Process Rebuilding maturity model). Ce modèle vise à implanter de nouveaux concepts traduits par les valeurs, l'interaction, la transparence, l'interaction et l'orientation.

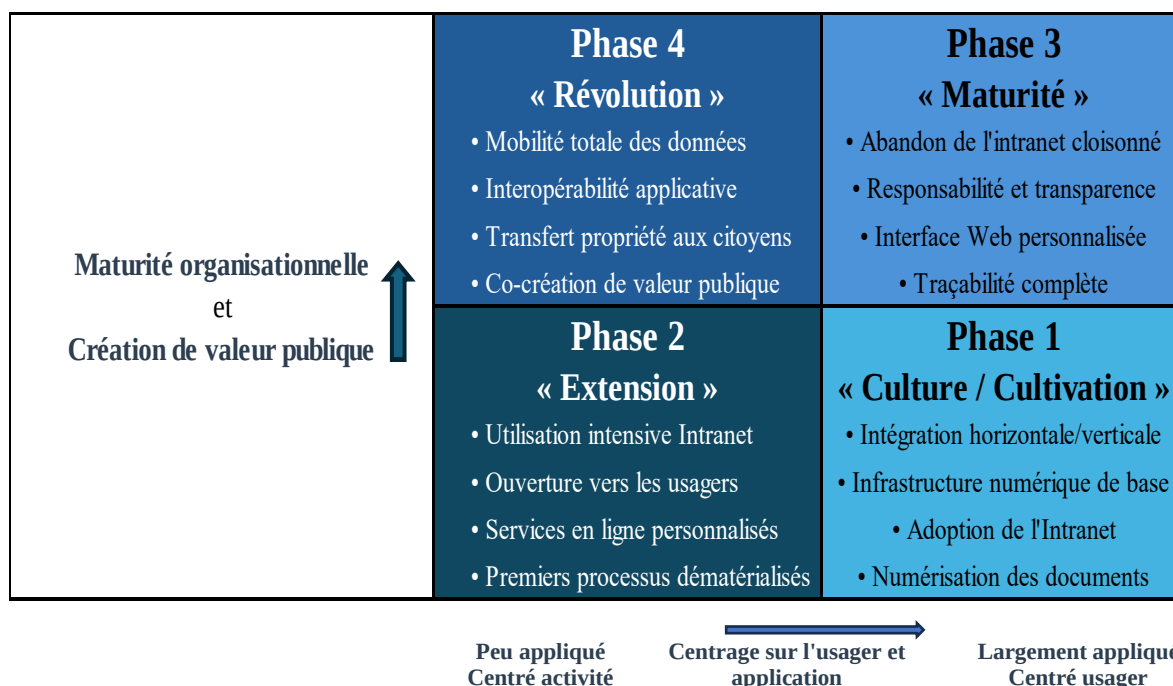
Le Modèle PPR (The proposed Public Sector Process Rebuilding maturity model) propose une évolution en quatre phases :

- **Culture/ Cultivation** : Introduire les TIC dans le développement de l'administration et l'amélioration des processus internes.
- **Extension** : cette phase favorise les interactions avec les utilisateurs externes tels que les citoyens et les entreprises en adoptant les TIC.
- **Maturité** : L'introduction totale des TIC dans les activités et actions de l'administration.
- **Révolution** : Évolution et transformation constitutive des services publics en services de qualité qui en encouragent l'innovation et la participation des usagers.

Cette modélisation en quatre étapes constitue un outil analytique pertinent pour situer l'avancement du Maroc dans sa trajectoire de transformation numérique. En permettant d'identifier précisément à quelle phase se situe chaque administration publique, le modèle PPR offre aux décideurs un cadre de diagnostic opérationnel pour cibler les investissements prioritaires, planifier les actions de formation, et anticiper les résistances organisationnelles propres à chaque stade d'évolution. Appliqué au contexte marocain, ce modèle révèle une réalité contrastée. Si les initiatives récentes de la stratégie Maroc Digital 2030 témoignent d'une volonté affichée de progression vers les phases de maturité et de révolution, notamment à travers le déploiement du cloud gouvernemental, la généralisation de l'identité numérique et la mise en ligne progressive de l'ensemble des services administratifs, la réalité empirique observable révèle une hétérogénéité importante entre ministères et entre régions. Certaines administrations centrales, disposant de ressources budgétaires conséquentes et de profils techniques qualifiés, ont effectivement atteint la phase d'extension (phase 2) voire entamé celle de maturité (phase 3), avec des services en ligne fonctionnels et une interopérabilité partielle entre systèmes d'information. À l'inverse, de nombreuses structures déconcentrées et collectivités territoriales demeurent encore au stade de la cultivation (phase 1), limitées à une informatisation interne sans réelle ouverture vers les usagers. Cette fragmentation soulève des enjeux critiques d'interopérabilité technique, de coordination interministérielle et d'équité territoriale dans l'accès aux services publics numériques, que nous examinerons en détail dans la section 3 consacrée aux défis de la transformation digitale au Maroc.

Afin d'illustrer visuellement la logique d'évolution décrite ci-dessus, la Figure n°1 présente le modèle de maturité PPR proposé par Andersen et Henriksen (2006), en mettant en évidence la progression des administrations publiques à travers les quatre phases (cultivation, extension, maturité, révolution) et l'orientation croissante vers l'activité et vers l'utilisateur.

Figure n°1 : Modèle de maturité de la reconstruction du processus du secteur public : étapes centrées sur l'activité et le client (PPR Model de Andersen et Henriksen (2006))



Source : Andersen et Henriksen (2006) (Adapté par auteurs)

2.3. Processus et architecture de la transformation de l'administration électronique

Comme déjà notée, l'administration électronique désigne l'ensemble des services publics fournis par voie numérique, tout en permettant aux usagers l'accès aux démarches administratives en ligne en utilisant deux outils principaux : Les TIC et internet. En ce moment, il est primordial de valoriser le processus par lequel passe le parcours du service en ligne en commençant par sa demande jusqu'à son exécution. Pour y parvenir, des modèles d'architecture de l'administration mettront en éclair diverses interactions. De la sorte, le développement vers une e-administration s'agrandit et les pays du monde entier recourent aux moyens de communication électronique. Ainsi, pour réussir la mise en place des projets de l'administration électronique, il est nécessaire d'uniformiser les stratégies publiques et la réalisation des projets escomptés.

Selon Sharma et Gupta (2003), pour concevoir une organisation qui répond aux attentes et satisfaire les besoins des citoyens d'un pays précis, il est primordial de respecter le contexte ainsi que les orientations publiques. De ce fait cette organisation exige une architecture d'application de contenu qui est considérée comme l'une des principes de la conception de l'administration électronique (Sharma, 2004).

Dans cette perspective, Sharma et Gupta (2003) ont présenté un modèle d'architecture de l'administration électronique, en se basant sur les expériences pertinentes et les recherches des pays fondateurs considérés comme les pionniers du gouvernement électronique comme les États-Unis, la Singapour, le Canada.

Ce modèle d'architecture avancée est structuré en quatre couches distinctes : La première couche des réseaux et une infrastructure technique, est composée de l'infrastructure technique qui comprend les réseaux locaux, la connectivité internet, l'intranet et les serveurs. La deuxième couche de numérisation et d'intégration des données, et qui est considérée comme une couche très importante puisqu'elle symbolise tout ce qui est digital, numérique, structure bureautique, ainsi que l'incorporation des données publiques et les données qui concernent d'autres départements et services publics. La troisième couche du e-portail est destinée à la conception

d'un portail des services en ligne administratifs. La quatrième d'accès d'utilisateur est la dernière couche. Elle est relative au front office, qui représente le point d'accès à partir duquel les citoyens et les usagers en général peuvent accéder aux différents services publics. Grâce à cette architecture, l'administration exécute le rôle d'intermédiaire entre les utilisateurs et l'État, et stimule l'interactivité des services et informations.

En collaboration avec Gupta, Sharma (2004) a fortifié le modèle qu'il a mis en place en mettant l'accent sur la démarche de l'offre et de la demande au niveau des services de l'administration en ligne. Tout de même et après son analyse sur les différentes études comparatives qui traitent l'exécution de l'E-administration, il a évoqué que la plupart des études ont porté sur l'offre, soit le calcul des divers services en ligne et l'évaluation de la présence et la fourniture des services libérés par de nombreux outils numériques. Cependant, l'ensemble des travaux présentés méprisent l'utilisation concrète de ces services par les citoyens bien qu'ils ne sont pas intéressés par la mesure de la qualité offerte, le degré de satisfaction et le niveau d'engagement et participation à la gestion publique. De ce fait, pour Sharma il est important de se concentrer sur la demande des utilisateurs citoyens à travers la mise en place d'une stratégie de transition intégrale qui est conforme à leurs besoins.

2.4. Objectifs visés par l'administration publique électronique au Maroc

Le digital représente aujourd'hui un levier crucial dans la modernisation des services offerts aux citoyens. Il représente un moyen clé de la compétitivité dans le secteur public et joue un rôle très important dans la croissance et l'évolution économique en donnant lieu à un secteur idéal pour les investissements.

Le Maroc s'est engagé durant la dernière décennie dans plusieurs projets de réformes structurelles dans le but de moderniser les structures économiques, ainsi qu'une organisation innovante des pratiques de gestion. Cette transition est considérée comme une priorité stratégique pour encourager l'évolution sociale et économique de pays et assurer la continuité des services publics surtout après la pandémie du Covid-19.

Selon des analyses économiques réalisées dans divers études et rapports sur l'économie marocaine. À compter du début des années 2000, les gains de productivité sont constitutionnellement faibles, accompagnés d'une croissance qui résulte d'une progression du capital fixe jusqu'à 2015. Cependant, une faible augmentation des gains de productivité, la croissance économique du royaume risque de ralentir. Dans ce cadre la digitalisation et la transition numérique de l'administration publique peuvent jouer un rôle primordial dans l'évolution de l'économie et le renforcement de la compétitivité territoriale. Toutefois, le e-commerce est considéré comme un pilier de cette grande transformation, conforté par le progrès des technologies de l'information et de communication, la réactivité des usagers en ligne, et l'augmentation du chiffre des cyberconsommateurs au Maroc au cours de la dernière décennie. Dans cette perspective, Ben Arfi et All (2020), approuve que les dispositifs digitaux rendent les échanges entre les salariés plus faciles, stimulent le partage des informations et l'interactivité bien qu'au niveau interne qu'externe.

La transition numérique des administrations permettra l'amélioration de la qualité des services publics, ce qui permet de générer des avantages économiques et sociaux importants. Parmi les avantages notables, la transformation digitale contribue à la création d'un environnement bénéfique aux affaires en facilitant les procédures et en minimisant les délais de gestion des demandes reçues, ce qui favorise les investissements et encourage les citoyens à entreprendre. Aussi les services en ligne rendent l'entrée des entreprises aux marchés publics plus simple. D'autre part la digitalisation participe à la réduction des coûts et donc la libération des ressources financières pour d'autres investissements.

2.5. La dématérialisation des services publics : un aspect de la transformation digitale

2.5.1. Passage du papier au numérique dans la gestion des procédures administratives

Selon l'entreprise ELO Digital Office, l'une des leaders sur le marché de l'Enterprise Content Management (ECM). La transition du papier vers le numérique nécessite l'implémentation d'une stratégie de dématérialisation pour l'ensemble des documents utilisés au niveau de l'organisation. Le plan est de numériser à la fois les papiers, et le travail tournant autour et faciliter la circulation dans l'ensemble des services administratifs, ainsi accélérer les procédures en se basant sur une transmission quasiment immédiate.

Dans le cadre de la dématérialisation, l'entreprise ELO Digital représente le concept du zéro papier comme une réduction de l'emploi des papiers dans le processus de travail, en s'appuyant sur le digital et les technologies d'information et de communication, et en utilisant les solutions de gestion électronique des documents et la Gestion de Contenu d'Entreprise (Enterprise Content Management). Néanmoins, la notion du Zéro papier ne signifie pas nécessairement la volonté de supprimer totalement l'emploi des documents au niveau de l'administration, mais plutôt la réduction significative de la dépendance aux documents.

2.5.2. Les avantages de la dématérialisation des procédures

En effet, selon Elo digital, l'adoption de la démarche du zéro papier contribue à plusieurs avantages qui se traduit par plusieurs actions comme suit :

- ***L'amélioration de la performance et la productivité organisationnelle***

L'accès facile et rapide aux informations : la recherche documentaire est désormais grandement simplifiée à travers l'utilisation des moyens numériques.

L'optimisation des flux opérationnels et décisionnels : l'automatisation des processus permettra aux collaborateurs d'accélérer le circuit des papiers dans les différentes étapes.

Le Gain d'espace et moins de documents : La transition numérique permettra la simplification du stockage des papiers à travers des systèmes d'organisation efficaces.

La flexibilité à l'égard du télétravail : Le zéro papier simplifiera le quotidien des salariés n'étant pas présents sur place.

L'Optimisation du temps de traitements : L'élimination des manières traditionnelles de gestion comme le tri, le classement des documents, permettra de réduire le temps de traitement.

La simplification des mises à jour : Avec la dématérialisation, les nombreuses impressions sont désormais supprimées. Il est possible d'actualiser tout fichier en temps réel et le mettre à la disposition de l'utilisateur concerné.

- ***La réduction des coûts***

La dématérialisation ou le zéro papier est une occasion pour faire des économies. Dans cette perspective, plusieurs dépenses sont concernées, au niveau administratif, la transition numérique permettra la réduction de la charge administrative, ainsi que les délais d'exécution de l'ensemble des opérations stratégiques. Pour le stockage, l'élimination de l'espace dédié au rangement des papiers donnera lieu à plus d'espace à exploiter de manière optimale. Pour les fournitures de bureau, la dématérialisation de la gestion des documents permet de réduire plusieurs dépenses comme l'achat du papier, les toners et les armoires. Pour l'envoi des documents, l'expédition via le numérique contribuera à l'élimination de ces frais.

- ***La sécurité***

L'adoption du concept du zéro papier joue un rôle capital dans l'amélioration de la sécurité de l'ensemble des services administratifs, à travers plusieurs leviers, dont l'augmentation de la sécurité d'accès aux ressources et données numériques, les sauvegardes numériques régulières,

la protection des données via les techniques de chiffrement et le versioning qui donne la possibilité que chaque document numérique soit modifié et diffusé de manière directe en ligne. Les copies des anciennes versions sont générées d'une manière automatique. Les utilisateurs peuvent à chaque moment travailler avec une version mise à jour.

3. Enjeux de la transformation digitale de l'administration publique marocaine

La transformation digitale des administrations publiques intelligentes, entraînent des enjeux majeurs, principalement dans la maîtrise des techniques numériques et les faibles capacités dans les technologies de l'information et de communication, les coûts très excessifs des technologies digitales, la segmentation des systèmes d'information, l'accès aux services et la résistance organisationnelle à la transition. Au Maroc l'un des enjeux majeurs du développement numérique des organisations publiques, est l'obstacle de la maîtrise des mécanismes technologiques.

Afin d'ancrer l'analyse des enjeux marocains dans des résultats observés, nous présentons d'abord une revue empirique des enjeux et des effets de la transformation digitale dans les administrations publiques.

3.1. Revue empirique des enjeux : une synthèse de la littérature internationale

La transformation digitale des administrations publiques est un phénomène complexe dont les enjeux dépassent la seule dimension technique. La littérature internationale identifie un ensemble de défis récurrents que les États en développement et le Maroc en particulier doivent surmonter pour réussir leur transition numérique. Ces enjeux peuvent être regroupés en cinq catégories interdépendantes : les contraintes financières, la protection des données, la continuité et cohérence de la transformation, la modernisation organisationnelle, et l'intégration globale des systèmes.

Das et al. (2017) démontrent, dans une étude comparative longitudinale portant sur des pays à différents niveaux de développement, que le coût de la transition numérique constitue une barrière structurelle pour les États dont les ressources budgétaires sont limitées. Les pays disposant d'un PIB élevé peuvent mobiliser des investissements massifs dans le développement des services en ligne, la formation des agents publics et l'évolution des infrastructures, creusant ainsi un écart avec les économies émergentes. La Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL, 2023), souligne par ailleurs que la dématérialisation ne peut réussir que si les droits des usagers à la protection de leurs données personnelles sont garantis tout au long du processus numérique, au risque de perdre la confiance citoyenne. Mergel et al. (2019) insistent sur la nature transversale et continue de la transformation numérique, qui exige une adaptation permanente des mécanismes organisationnels plutôt qu'un projet ponctuel. Ouajdouni et al. (2020) montrent que la digitalisation génère de nouveaux styles de leadership et des processus décisionnels modernisés qui supposent une réforme profonde des pratiques managériales dans la fonction publique. Fadwa et Ez-zohra (2019), dans leur analyse spécifique au contexte marocain, concluent que la transition numérique ne se limite pas à la dématérialisation des procédures : elle nécessite une reconfiguration profonde des habitudes organisationnelles et une interopérabilité effective entre toutes les institutions publiques.

Ces apports convergent pour établir qu'une transformation digitale réussie repose sur trois conditions interdépendantes : un financement pérenne et planifié, un cadre de gouvernance des données solide, et une culture organisationnelle favorable au changement. Ces conditions constituent le fil conducteur de l'analyse des enjeux marocains présentée dans le tableau ci-dessous.

Le tableau suivant synthétise ces dimensions, il doit être lu comme un support de la démonstration et non comme une fin en soi.

Tableau n°1 : Principaux enjeux de la transformation digitale de l'administration publique

Das et al (2017)	Le coût élevé de transition numérique des services publics.	Les pays dont le PIB est important, possèdent des ressources financières très importantes, ce qui leur encourage à investir massivement dans le développement des services en ligne, la formation des profils et l'évolution des infrastructures numériques.
Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL)	La protection des données personnelles et sensibles	Selon CNIL : "La dématérialisation ne peut réussir que si les droits des usagers à la protection de leurs données sont garantis tout au long du processus numérique." (CNIL, 2023)
Mergel et al (2019)	La continuité de la transformation numérique	Considérée comme une stratégie organisationnelle transversale, la transformation numérique exige une modification continue de l'ensemble des mécanismes dans l'objectif de s'adapter aux développements digitaux et satisfaire les besoins des utilisateurs.
Ouajdouni et al (2020)	L'obligation de réformer en profondeur l'administration publique, en modernisant ses procédures.	Le gouvernement numérique forme de nouveaux styles de leadership, des processus de décisions modernes et des modes très évolués de prestation de services et l'implication des citoyens.
Fadwa. S & Ez-zohra. B, (2019)	L'intégration entière de l'administration publique	La transition numérique de l'administration publique ne se limite pas à la dématérialisation des procédures, mais nécessite une configuration profonde des habitudes en assurant la communication entre toutes les organisations publiques.

Source : Élaboration des auteurs

Cette lecture intégrée met en évidence que la réussite de Maroc Digital 2030 dépend de l'alignement entre capacités institutionnelles, qualité de mise en œuvre et confiance des usagers, au-delà de la simple digitalisation des procédures.

3.2. Principaux enjeux de la transformation digitale selon Chris Benthien

Chris Benthien, l'un des co-fondateurs de Jibility, a développé à son tour une feuille de route stratégique spéciale pour la transformation numérique au niveau des services du secteur public. Cette feuille est concentrée totalement sur l'administration publique et peut être considérée comme un appui de toute stratégie de transformation digitale dans le secteur public marocain. La figure ci-dessous présente les enjeux principaux et leurs objectifs, selon Chris Benthien. Elle analyse les principaux enjeux de la transformation digitale, ainsi que les objectifs visés pour développer l'état et les organismes, en présentant les nombreux défis à souligner pour assurer une transition numérique accomplie.

- **Investissement dans le leadership, la culture et les capacités du personnel pour un monde numérique** : Selon Benthien, il est important d'investir dans les ressources humaines et assurer le développement des profils des employés en matière du digital, surtout les dirigeants, pour garantir un management technologique de qualité.
- **Accès aux données et à l'information** : Il est essentiel de simplifier l'accès aux données pour les utilisateurs pour un usage efficace des informations.
- **Transformation des processus et systèmes existants** : Il est obligatoire d'installer des plateformes numériques dans l'objectif de fortifier le développement numérique.
- **Demande des citoyens pour une expérience numérique connectée et transparente** : L'État doit donc repenser en profondeur l'organisation et offrir des services centrés sur le citoyen.
- **Contraintes financières et politiques** : Sans un engagement politique sérieux et un appui financier bien organisé, la transformation digitale risque de ne pas aboutir.

- **Fonctionnement en silos** : Les silos organisationnels sont considérés comme des obstacles de coopération entre l'ensemble des institutions et agences gouvernementales.

Figure n°2 : Les enjeux de la transformation digitale de Chris Benthien



Source : Chris Benthien (adapté par auteurs)

Rapportés à Maroc Digital 2030, ces enjeux se traduisent en arbitrages concrets : priorisation des projets à fort impact, usager, séquençement budgétaire réaliste, clarification de la gouvernance interministérielle, standardisation des référentiels d'interopérabilité, et réduction des inégalités d'accès aux services numériques. L'apport du présent article est de montrer que la réussite de la stratégie dépend de la cohérence entre ces leviers, plutôt que de la multiplication des initiatives isolées.

3.3. Enjeux spécifiques au Maroc et implications pour la stratégie Maroc Digital 2030

Les enjeux identifiés dans la littérature internationale se manifestent avec une acuité particulière dans le contexte marocain, en raison de plusieurs caractéristiques structurelles spécifiques. La stratégie Maroc Digital 2030 ambitionne de faire du Maroc un hub numérique régional, avec des objectifs mesurables : 100 % des services publics disponibles en ligne d'ici 2030, développement du cloud gouvernemental, et généralisation de l'identité numérique. Cependant, sa mise en œuvre se heurte à plusieurs tensions.

La fragmentation des systèmes d'information entre ministères constitue le principal obstacle technique à l'interopérabilité. L'absence d'un référentiel commun de données et de standards d'échange empêche la construction de services intégrés. Cette fragmentation se traduit concrètement par des arbitrages budgétaires complexes et des délais de mise en œuvre des projets interministériels souvent sous-estimés. Le déficit de compétences numériques dans la fonction publique représente un défi de formation structurel : selon les données disponibles, le déficit de compétences numériques dans la fonction publique demeure un défi structurel de formation continue. Les inégalités d'accès territorial, notamment entre zones urbaines et rurales, risquent par ailleurs d'aggraver les fractures numériques existantes si la stratégie ne prévoit pas de dispositifs d'inclusion spécifiques.

Ainsi, l'enjeu central n'est pas uniquement technologique : il est systémique. La performance de Maroc Digital 2030 dépend de l'alignement entre gouvernance, architecture des systèmes, capacités humaines et confiance numérique. Sur cette base, la section suivante transforme ces tensions en leviers d'action opérationnels pour les décideurs publics.

3.4. Implications managériales et de politique publique

Les enjeux identifiés se traduisent en leviers d'action opérationnels pour les décideurs publics marocains.

Montée en compétences : mettre en place des dispositifs continus de formation des cadres et agents (gestion de projet digital, gouvernance des données, cybersécurité, conduite du changement).

Coordination interinstitutionnelle : instaurer des mécanismes formalisés de pilotage transversal pour réduire les silos (comités interministériels, feuilles de route partagées, indicateurs communs).

Cadre de confiance numérique : renforcer la protection des données, la conformité réglementaire et la sécurité des services pour soutenir l'adoption par les usagers.

Instruments de financement et d'évaluation : orienter les budgets vers les projets à impact mesurable et introduire un pilotage par résultats (délais de traitement, taux d'usage, satisfaction, usager, réduction des coûts de transaction).

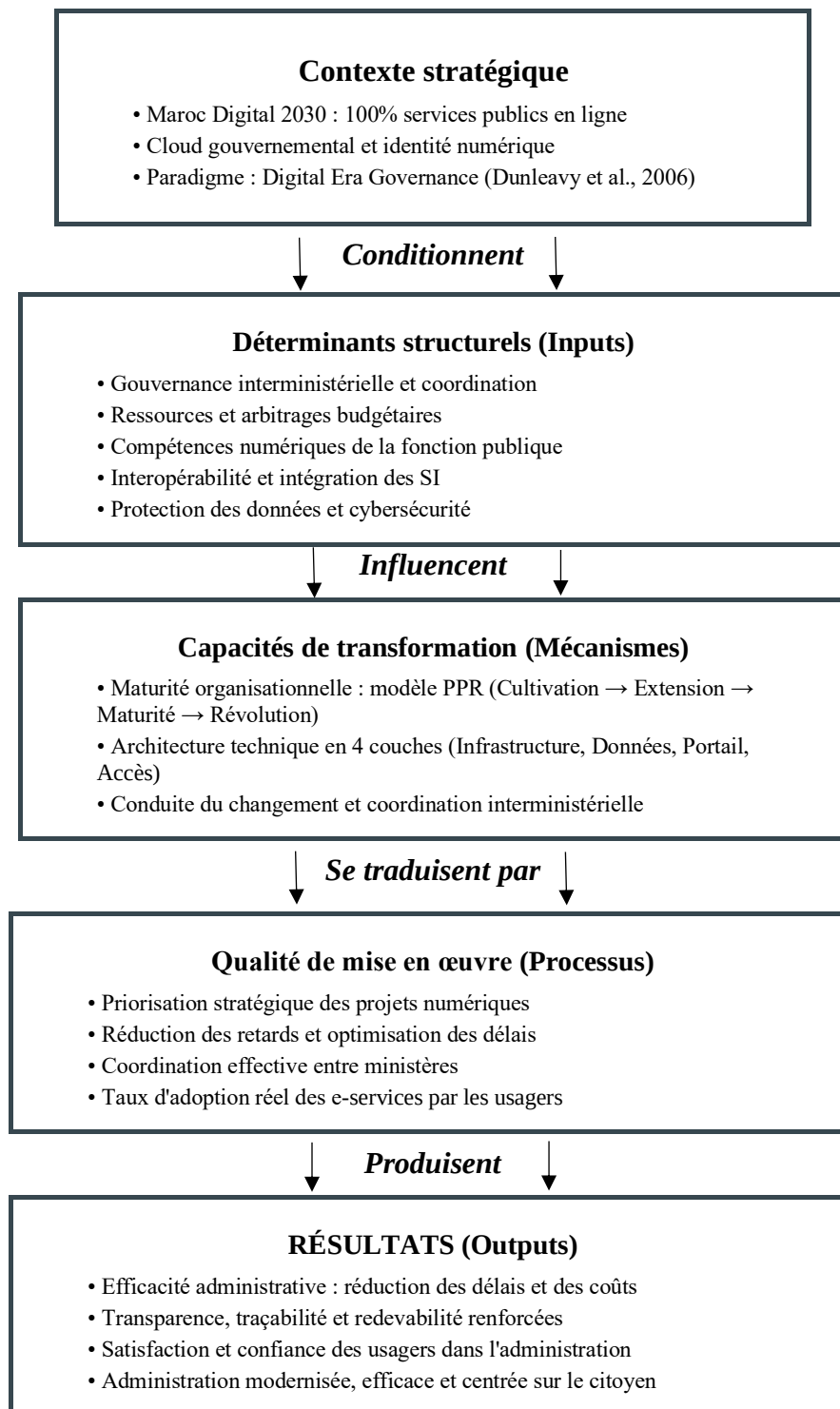
En synthèse, la réussite de la transformation ne relève pas d'un levier unique, mais d'un assemblage cohérent entre décisions managériales, architecture institutionnelle et capacité d'exécution.

3.5. Modèle conceptuel de la transformation digitale de l'administration marocaine

Afin d'intégrer les apports théoriques et empiriques présentés dans les sections précédentes, nous proposons un modèle conceptuel qui relie les déterminants structurels de la transformation digitale, la qualité de mise en œuvre de la stratégie Maroc Digital 2030, et les résultats attendus en matière de performance publique.

Ce modèle vise à expliciter les mécanismes causaux qui sous-tendent la modernisation de l'administration marocaine, au-delà d'une approche strictement technologique.

Figure n°3 : Modèle conceptuel de la transformation digitale de l'administration publique marocaine



Source : Élaboration des auteurs

Le modèle conceptuel est structuré en quatre niveaux :

Au premier niveau, les déterminants structurels (gouvernance interministérielle, ressources budgétaires, compétences numériques, interopérabilité des SI, protection des données/cybersécurité) conditionnent la capacité de transformation des administrations.

Au deuxième niveau, ces déterminants influencent les mécanismes de transformation (maturité organisationnelle de type PPR, qualité de l'architecture technique en couches, conduite du changement et coordination transversale).

Au troisième niveau, les mécanismes de transformation déterminent la qualité de mise en œuvre de Maroc Digital 2030 (priorisation des projets, réduction des retards, continuité de service, adoption effective des e-services).

Au quatrième niveau, la qualité de mise en œuvre produit des résultats de performance publique (efficacité administrative, transparence/redevabilité, satisfaction et confiance des usagers).

Enfin, deux variables modératrices : La fracture numérique et la résistance organisationnelle peuvent affaiblir la relation entre mise en œuvre et résultats.

4. Conclusion

Cette recherche théorique montre que l'e-administration et la dématérialisation doivent être analysées comme deux composantes complémentaires d'une même transformation de l'action publique. L'originalité de cet article tient à la mise en cohérence, dans un même cadre explicatif, de trois niveaux rarement articulés ensemble dans la littérature marocaine : la maturité organisationnelle (PPR), l'architecture sociotechnique de l'e-administration et la gouvernance de mise en œuvre de Maroc Digital 2030. L'apport principal de l'article est de proposer une lecture intégrée de cette articulation dans le cas marocain, en combinant : une perspective de maturité organisationnelle (modèle PPR), une perspective sociotechnique (architecture en couches), et une perspective de gouvernance publique (enjeux institutionnels et managériaux). Sur le plan pratique, l'analyse met en évidence des priorités claires pour la mise en œuvre de Maroc Digital 2030 : renforcer la gouvernance interministérielle, harmoniser les systèmes d'information, investir dans les compétences numériques, sécuriser la gestion des données, et piloter la transformation par des indicateurs de performance orientée usager. Cette étude présente toutefois des limites. D'une part, il s'agit d'une recherche théorique qui ne teste pas empiriquement les relations proposées. D'autre part, la disponibilité et l'homogénéité des données publiques comparables restent limitées selon les administrations. Les recherches futures pourront prolonger ce travail par des études empiriques sectorielles, des comparaisons inter administratives, et des tests quantitatifs d'un modèle conceptuel reliant déterminants organisationnels, qualité de mise en œuvre et performance des services numériques publics.

Références :

- (1). Andersen, K. V., & Henriksen, H. Z. (2006). E-government maturity models: Extension of the Layne and Lee model. *Government Information Quarterly*, 23(2), 236-248.
- (2). Ben Arfi, W., Hikkerova, L., & Sahut, J.-M. (2020). Transformation digitale et performance des entreprises : une analyse par les capacités dynamiques. *Revue internationale PME*, 33(1), 83-112.
- (3). Bernard, S. (2015). *La dématérialisation des procédures administratives*. Berger-Levrault.
- (4). Borhane, A., & Soltani, I. (2020). L'e-gouvernement : revue de littérature et cadre conceptuel. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 12(1), 45-67.
- (5). Brown, D. (2005). Electronic government and public administration. *International Review of Administrative Sciences*, 71(2), 241-254.
- (6). Commission européenne. (2003). *Le rôle de l'administration en ligne (eGovernment) pour l'avenir de l'Europe*. Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions.
- (7). Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés. (2023). *Dématérialisation des services publics et protection des données personnelles*. CNIL.
- (8). Cour des comptes du Royaume du Maroc. (2017). *Rapport annuel sur l'évaluation des systèmes d'information des administrations publiques*. Cour des comptes.

- (9). Das, A., Singh, H., & Joseph, D. (2017). A longitudinal study of e-government maturity. *Information & Management*, 54(4), 415-426.
- (10). Dempsey, J. (2003). E-government and its implications for administrative law. *George Mason Law Review*, 11(2), 1-30.
- (11). Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.
- (12). ELO Digital Office. (s.d.). *Le concept du zéro papier : vers une gestion documentaire dématérialisée*. <https://www.elo.com>
- (13). Ernst & Young. (2022). *Digitalisation des services publics : enjeux et perspectives*. EY.
- (14). Fadwa, S., & Ez-zohra, B. (2019). La transformation digitale de l'administration publique marocaine : enjeux et perspectives. *Revue Économie, Gestion et Société*, 21, 1-18.
- (15). Gil-García, J. R., & Martinez-Moyano, I. J. (2007). Understanding the evolution of e-government: The influence of systems of rules on public sector dynamics. *Government Information Quarterly*, 24(2), 266-290.
- (16). Gil-García, J. R., & Pardo, T. A. (2005). E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government Information Quarterly*, 22(2), 187-216.
- (17). Grönlund, Å., & Horan, T. A. (2005). Introducing e-gov: History, definitions, and issues. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1), 713-729.
- (18). Johnston, E. (2001). *Electronic government: The new paradigm for public administration*. John Wiley & Sons.
- (19). Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional e-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18(2), 122-136.
- (20). Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- (21). Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (2020). *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a digital government*. Éditions OCDE.
- (22). Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (2022). *Digital government review of France: Towards a data-driven public sector*. Éditions OCDE.
- (23). Ouajdouni, A., Chafik, K., & Boubker, O. (2020). Digital transformation of the Moroccan public administration: Issues and challenges. *International Journal of Business and Technology Studies*, 2(1), 15-28.
- (24). Peña-López, I. (2014). *E-government for better government*. OCDE, Governance and Territorial Development Directorate.
- (25). Sharma, S. K. (2004). Assessing e-government implementations. *Electronic Government, an International Journal*, 1(2), 198-212.
- (26). Sharma, S. K., & Gupta, J. N. D. (2003). Building blocks of an e-government: A framework. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 1(4), 34-48.
- (27). St-Amant, G. (2005). E-gouvernement : cadre d'évolution de l'administration électronique. *Systèmes d'Information et Management*, 10(1), 15-39.
- (28). Ubaldi, B. (2013). *Open government data: Towards empirical analysis of open government data initiatives*. OECD Working Papers on Public Governance, No. 22. Éditions OCDE.
- (29). United Nations & American Society for Public Administration. (2002). *Benchmarking e-government: A global perspective*. United Nations.