

Les enjeux de la transformation digitale du secteur public marocain et son rôle dans le développement de l'attractivité territoriale

The challenges of the digital transformation of the Moroccan public sector and its role in developing regional attractiveness

NACHED Ilham

Doctorante

Institut National de l'Aménagement et de l'Urbanisme de Rabat

Ecole doctorale : Gestion des Risques et Développement

Territorial

Maroc

ZABADI Adil

Professeur de l'enseignement supérieur

Institut National de l'Aménagement et de l'Urbanisme de Rabat

Ecole doctorale : Gestion des Risques et Développement

Territorial, Maroc

Date de soumission : 27/02/2024

Date d'acceptation : 20/04/2024

Pour citer cet article :

NACHED I. & ZABADI A. (2024) «Les enjeux de la transformation digitale du secteur public marocain et son rôle dans le développement de l'attractivité territoriale», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 296 - 318

Résumé

Il est clair que les actions du pays dans le domaine de la digitalisation sont caractérisées par un certain nombre de défis, par exemple dans la création et la destruction d'emplois, de valeurs, de métiers, de compétences, de vie quotidienne, de changements dans les approches scientifiques et les modes de pensée.

Dans cette optique, le Maroc s'est lancé dans la mise en œuvre d'un projet d'e-gouvernement qui s'inscrit parfaitement dans cette démarche. Les principaux objectifs de la digitalisation sont de simplifier les démarches administratives, d'accroître la confiance des utilisateurs et de répondre à leurs attentes en matière de services numériques de qualité en temps réel. De plus, la digitalisation joue un rôle de plus en plus crucial dans la fourniture des services de l'administration territoriale.

Les conclusions de notre article montrent que malgré les efforts consentis pour améliorer la digitalisation des services publics et renforcer leur rôle dans le développement de l'attractivité territoriale, le Maroc reste confronté à plusieurs défis tels que : la généralisation de l'accès à internet, la sécurité des données, la fracture numérique et la coordination.

Ainsi, l'objectif de notre article est d'analyser le rôle joué par la transformation digitale du secteur public marocain dans le développement de l'attractivité territoriale.

Mots clés : Transformation digitale ; Gestion publique ; e-gouvernement ; e-administration ; attractivité territoriale.

Abstract

It is clear that the country's actions in the field of digitalization are characterized by a number of challenges, for example in the creation and destruction of jobs, values, professions, skills, daily life, changes in scientific approaches and ways of thinking.

With this in mind, Morocco has embarked on the implementation of an e-government project which fits perfectly into this approach. The main objectives of digitalization are to simplify administrative procedures, increase user confidence and meet their expectations in terms of quality digital services in real time. In addition, digitalization plays an increasingly crucial role in the provision of territorial administration services.

The conclusions of our article show that despite the efforts made to improve the digitalization of public services and strengthen their role in the development of territorial attractiveness, Morocco remains faced with several challenges such as: the generalization of internet access, data security, the digital divide and coordination.

Thus, the objective of our article is to analyze the role played by the digital transformation of the Moroccan public sector in the development of territorial attractiveness.

Keywords : Digital transformation ; Public management ; e-government ; e-administration ; territorial attractiveness.

Introduction

La révolution numérique est sans aucun doute l'un des phénomènes les plus importants de notre époque. Elle a profondément modifié le mode de fonctionnement des organisations dans tous les secteurs de l'économie et les processus de production, d'échange et de consommation. Grâce aux technologies numériques, il est possible d'optimiser les processus de production, de réduire les coûts de production et d'améliorer la qualité des produits (McKinsey, 2014).

De nos jours, l'économie mondiale évolue à un rythme effréné, ce qui exige des organisations, tant publiques que privées, un accès rapide et facile aux informations opérationnelles. Ces informations sont cruciales pour évaluer les mesures de performance, comprendre le comportement des clients et anticiper les tendances du marché (Hedgebeth, 2007).

Compte tenu du grand intérêt que suscite le numérique dans le monde, le Maroc n'est pas resté en marge de cette évolution pour en tirer profit en termes de développement moderne et inclusif. Cependant, force est de constater que les actions du pays dans ce domaine peuvent être marquées par de nombreux défis : création et destruction d'emplois, de valeurs, de métiers, de compétences, de routines, bouleversement des approches scientifiques et des modes de pensée, par exemple.

Il est indéniable que le développement d'un secteur public efficace et innovant est d'une importance cruciale pour toute société moderne (OECD, 2021). C'est dans cette perspective que le Maroc a entrepris la mise en œuvre d'un projet d'e-administration, qui s'inscrit parfaitement dans cette approche. L'objectif principal de ce projet est de simplifier les procédures administratives, de renforcer la confiance des usagers (citoyens, entreprises et organisations de la société civile) et de répondre à leurs attentes en matière de services numériques de qualité et en temps réel (Brown, 2005 ; Mergel et al., 2019).

Ce projet d'e-administration vise également à aider les entreprises à réduire les coûts liés à la conformité réglementaire et à l'octroi de licences, ce qui devrait faciliter la création d'emplois et la croissance économique.

En outre, la numérisation devient de plus en plus importante dans la prestation des services de l'administration territoriale. Le recours à la numérisation peut en effet favoriser le déploiement de stratégies adaptées aux besoins des citoyens et aux capacités des institutions publiques et des administrations territoriales à répondre à ces besoins. La numérisation peut ainsi contribuer à améliorer les politiques de fonctionnement des institutions publiques et la qualité des services qu'elles fournissent aux citoyens.

De ce point de vue, la numérisation du secteur public marocains peut jouer un rôle important dans le développement territorial en permettant une meilleure coordination entre les différents acteurs et une optimisation des ressources. Par ailleurs, la numérisation peut favoriser la participation des citoyens, la transparence et l'efficacité des services publics, contribuant ainsi à renforcer la confiance des citoyens dans leur gouvernement et à stimuler le développement économique local.

Ainsi, la numérisation du secteur public marocain peut être considérée comme un outil clé pour le développement territorial, permettant une meilleure gestion des ressources, une participation accrue des citoyens et une amélioration de la qualité de vie dans les territoires concernés.

Cependant, la mise en place de stratégies d'e-gouvernement au Maroc a connu des résultats mitigés en raison de divers facteurs tels que l'absence d'une vision intégrée de la transformation digitale, des barrières réglementaires limitant l'efficacité et l'adoption à grande échelle des plateformes digitales, une infrastructure digitale à améliorer, une pénurie de profils spécialisés dans les métiers du digital et une culture et des usages digitaux limités chez les citoyens, les entreprises et les administrations publiques (ADD, 2020). De plus, le système de gouvernance a été inefficace dans la mise en œuvre des programmes digitaux (Ibid).

Question centrale de recherche

Notre problématique, sur laquelle se concentre cet article, est donc de comprendre **quel rôle pourrait être joué par la transformation digitale du secteur public marocain dans le développement de l'attractivité territoriale ?**

Pour y répondre, nous procédons comme suit :

- Tout d'abord, une définition des concepts utilisés au niveau de cet article : le territoire, l'attractivité, la nouvelle Gestion Publique à l'ère numérique et la transformation digitale
- Enfin, il serait intéressant de comprendre et de clarifier les enjeux de la transformation digitale de l'administration publique marocaine et son impact sur le développement de l'attractivité territoriale.

Pour répondre à cette question de recherche, notre article est consacré à l'analyse théorique des concepts clés liés à la transformation digitale du secteur public et son rôle dans le développement de l'attractivité et de la compétitivité des territoires. De ce fait, cet article vise à démontrer comment la transformation des services publics peut contribuer au développement de l'attractivité territoriale surtout au niveau des régions les plus marginalisées, et ce qui permettra par la suite d'offrir un cadre d'analyse propice pour de prochaines interventions pratiques et ouvrir également de nouvelles perspectives pour de nouvelles recherches.

Notre article abordera en premier lieu les concepts essentiels traitant notre problématique à savoir le territoire, l'attractivité territoriale, Nouvelle Gestion Publique à l'ère numérique et la transformation digitale. Ensuite, nous étudions les enjeux de la transformation digitale de l'administration publique marocaine. Après, nous montrons que la digitalisation des services publics marocains est un élément essentiel de l'attractivité d'un territoire

La prémisse de cet article est basée sur un cadre conceptuel qui crée un contexte permettant de reconnaître les diverses questions associées à la transformation digitale des services publics et son rôle dans le développement de l'attractivité territoriale. Pour atteindre cet objectif, nous adoptons la méthode de revue de littérature systématique. Cette méthode, utilisée aussi bien dans le domaine des sciences sociales que des sciences de gestion repose sur une démarche scientifique reproductible et transparente (Tranfield, et al., 2003).

Une revue systématique de la littérature constitue une source de connaissances faisant autorité sur un sujet particulier. Le but de ce type de revue n'est pas de produire un rapport descriptif, mais plutôt de rapporter ce qui est connu et ce qui est ignoré dans la littérature (Briner, et al., 2009). Bref, une revue systématique de la littérature répond à des questions de recherche spécifiques.

1. Présentation des concepts essentiels

1.1 Territoire

Le territoire est une notion enrichie par plusieurs disciplines, la géographie (Marcel Roncayolo, 1975), la sociologie (Duran & Thoeing, 1992), et l'économie (Courlet & Pecqueur, 2013) ce qui explique qu'il soit appréhendé sous différentes dimensions.

D'après (Roncayolo, 1975), la notion de territoire relève de la géographie politique et de l'institution, il est défini comme l'étendue de terre qui dépend d'un empire, d'une province, d'une ville, d'une juridiction. Il considère le territoire à partir de cette définition comme « *un espace géographique et physique pourvoyeur de ressources, sur lequel s'exerce un pouvoir, une autorité, ou une responsabilité* ».

À la différence de Duran & Thoeing (1992), le territoire ne se limite pas à être un espace géographique ou un stock de ressources, mais plutôt un objet de gestion. En effet, notre cadre institutionnel vieillit et ne correspond plus aux pratiques sociales et aux problèmes publics de plus en plus variés. Cela nous pousse donc à repenser nos modes de raisonnement et à développer de nouveaux principes de coopération. La gestion publique territoriale est étudiée par ces deux auteurs comme une institutionnalisation de l'action collective, dans un contexte où

la régulation ne constitue plus une solution unique et stabilisable. La gestion des affaires publiques se distingue par la fluidité des enjeux, l'hétérogénéité des territoires et la fragmentation du pouvoir politique.

Selon Courlet & Pecqueur (2013), cette troisième approche regroupe les deux précédentes et considère le territoire comme un processus de création d'une capacité d'innovation qui évolue au fil du temps en fonction des relations et des interactions qui se créent entre eux, en combinant les deux aspects du territoire : aspect géographique et l'autre humain. Dans cette optique, l'établissement des pôles de compétitivité semble précisément mettre en évidence l'utilisation de la création de nouveaux territoires pour répondre à un problème de portée publique (l'innovation collaborative et la stabilité). Il est évident que la croissance territoriale repose sur un ensemble d'acteurs à la fois complexes et subtils.

1.2 Attractivité territoriale

Ces dernières années, la notion d'attractivité a gagné en popularité grâce à la mondialisation de l'économie, ce qui a engendré une nouvelle forme de compétition entre les régions pour attirer les diverses activités de valeur (Meyronin, 2012). Le concept est complexe et varié, il fait référence à la capacité d'un territoire donné à offrir aux cibles potentielles des conditions et des offres spécifiques. De cette manière, elle devrait les persuader de sélectionner le territoire en question comme destination ou lieu d'implantation, plutôt qu'un autre.

Deux catégories principales sont associées pour évaluer le niveau d'attrait d'un territoire spécifique : le soft power et le hard power. Selon (Meyronin, 2012), jusqu'à la fin des années 90, les décisions étaient influencées par la disponibilité des ressources naturelles, la situation géographique, la morphologie du territoire, la proximité des ressources naturelles et matières premières, le climat, la démographie, et autres facteurs matériels qui jouaient un rôle crucial dans la prise de décision des cibles en question.

Dès les années 2000, une nouvelle catégorie de facteurs suscite l'intérêt. De cette manière, les autorités publiques accordent de plus en plus d'importance à la qualité et au cadre de vie, à la culture et à l'identité territoriale, dans le but de concilier les besoins des populations avec les objectifs des lieux de vie (S.Wachter, 2009).

Par ailleurs, les éléments de la compétitivité territoriale qui ont un impact majeur sur la création d'un territoire innovant pourraient se résumer en l'innovation, l'accessibilité globale, l'éducation et la formation continue ainsi que la construction d'une économie connectée. Alors que à l'ère de l'ancien système techno-industriel, la compétitivité territoriale était

principalement influencée par des facteurs matériels tels que les matières premières et les infrastructures, ces facteurs de compétitivité ont tous un contenu « immatériel » (Mamouni Alaoui & Eddelani, 2024).

Le numérique joue un rôle essentiel et structurant dans le processus de distinction des territoires dans ce contexte. Cela offre à la fois la possibilité de rassembler et de mobiliser les acteurs locaux autour d'un objectif commun, mais aussi de distinguer et de positionner le territoire par rapport à ses concurrents.

En général, l'utilisation du mot « attractivité » correspond à la définition la plus large : la capacité de ce territoire à attirer et à captiver les acteurs de production et/ou la population. Selon Jacques Poirot et Hubert Gérardin De Boeck Supérieur (2010), cette attractivité est définie comme la capacité d'un territoire à être sélectionné par un acteur comme lieu de localisation temporaire ou durable pour tout ou partie de ses activités.

1.3 Nouvelle Gestion Publique à l'ère numérique

Le développement de l'e-gouvernement découle de l'émergence d'une idéologie dans le secteur public appelée Nouvelle Gestion Publique (NGP), également connue sous le nom de « New Public Management (NPM) », bien que cette notion est en circulation depuis les années 1980, comme l'a souligné Osborne S. (2006). La Nouvelle Gestion Publique (NGP) est une tendance émergente en matière de gouvernance (Hedlund & Montin, 2009). Ces deux auteurs identifient cinq évolutions vers une gouvernance plus en réseau. L'une de ces évolutions est l'augmentation des éléments de gouvernance basés sur le marché au sein des institutions publiques, connue sous le nom de New Public Management (NPM).

La mise en place de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) offre non seulement la possibilité de renforcer les partenariats et la collaboration sous différentes formes, mais également de développer de nouveaux modes de prise de décision. Les partenariats, dans le contexte d'une gouvernance en réseau (Hajer & Wagenaar, 2003), sont considérés comme des moyens de promouvoir une meilleure coordination entre les acteurs publics et privés impliqués dans la fourniture de services publics.

La mise en œuvre de la NGP est également considérée comme un moyen de renforcer les nouveaux modes de prise de décision, en particulier dans le cadre d'une gouvernance en réseau. Cette approche vise à impliquer les parties prenantes dans la prise de décision afin de favoriser une meilleure compréhension des problèmes et une meilleure acceptation des solutions proposées.

Malgré ces différentes interprétations, la NGP est souvent associée à des concepts tels que la réforme de l'État, la modernisation de l'administration publique et l'e-gouvernement. L'objectif commun de ces concepts est de rendre l'administration publique plus efficace, plus efficiente et plus réactive.

1.4 Concept de « Transformation Digitale »

La notion de Transformation Digitale (TD) est un concept relativement récent qui est apparu avec l'avènement d'Internet. L'un des premiers ouvrages à utiliser ce terme est le livre intitulé « Digital Transformation : The Essentials of e-Business Leadership » rédigé par deux experts de KPMG¹ (Patel K. et McCarthy MP., 2000).

La première définition de la TD a été proposée par Fors et Stolterman (2004) dans leur ouvrage (Information Technology and the Good Life). Selon eux, la TD se réfère aux changements induits ou influencés par la technologie numérique dans tous les aspects de la vie humaine. La TD conduit ainsi à un monde de plus en plus imprégné de la technologie de l'information, où celle-ci est omniprésente et de plus en plus utilisée à travers tous les domaines.

Par ailleurs, la maturité numérique désigne la capacité d'une organisation à tirer parti des technologies numériques pour transformer son activité et améliorer ses performances. Cela implique souvent des changements dans le mode de fonctionnement de l'organisation, notamment dans les processus internes, la communication avec les clients et les partenaires et la gestion des données.

De même, les différentes étapes de la transformation numérique peuvent être structurées de la manière suivante :

- La première étape est l'automatisation, qui implique la répétition des tâches par des programmes informatiques.
- La deuxième étape est la dématérialisation, qui consiste à remplacer les supports physiques par des fichiers numériques.
- La troisième étape est la désintermédiation, qui vise à éliminer les intermédiaires grâce à des outils numériques.

L'objectif principal de la transformation digitale est d'augmenter la valeur de l'information dans les produits et services en digitalisant toutes les données de l'organisation, de son écosystème,

¹ **KPMG** est un réseau international de cabinets d'audit et de conseil exerçant dans 143 pays. Il est composé de cabinets indépendants affiliés à *KPMG International Limited*, une société de droit anglais (« *private company limited by guarantee* »).

de ses clients, de ses partenaires, ainsi que les informations archivées pour les rendre rapidement accessibles (Hilmi et Kaizar, 2023)..

Selon Peron (2018), la transformation digitale est un processus continu d'identification, de mobilisation et d'organisation des ressources pour passer d'un point de départ à un point d'arrivée. Ce processus est unique pour chaque organisation, car il dépend de ses priorités stratégiques, de sa taille, de sa culture et d'autres facteurs.

La transformation digitale « englobe à la fois la digitalisation des processus, l'efficacité digitale et l'innovation qui se concentre sur l'amélioration des produits physiques existants avec des capacités digitales » (Fitzgerald et al., 2014).

La plupart des chercheurs s'accordent sur le caractère « disruptif » d'un phénomène qui implique des transformations profondes et rapides, forçant les entités organisationnelles à opérer des changements structurels tant au niveau de l'organisation elle-même que dans ses chaînes de valeur (Vial, 2019). Ce type de changement transversal affecte l'ensemble de l'organisation, exigeant une remise en question fondamentale des valeurs et des comportements qui la définissent habituellement.

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

Bien que les stratégies et projets de transformation numérique soient cruciaux pour la mise en place d'une administration intelligente, des interrogations subsistent quant à l'évolution du processus de digitalisation et au niveau de maturité des services numériques offerts aux usagers. En effet, la transformation implique des enjeux majeurs, notamment en ce qui concerne la maîtrise des outils numériques et le manque de compétences en technologies de l'information, le coût élevé des technologies numériques, la fragmentation des systèmes d'information, la résistance au changement et l'accessibilité aux services numériques.

L'un des enjeux majeurs de la transformation digitale au Maroc est la difficulté de maîtriser les outils numériques. En effet, de nombreux établissements publics marocains sont encore à un stade précoce en matière de numérisation et de mise en place de technologies numériques. De plus, le manque de ressources humaines qualifiées pour gérer ces outils numériques constitue également un défi majeur. Les administrations publiques marocaines ont souvent des difficultés à recruter et à former des professionnels qualifiés en technologies numériques. Les professionnels des technologies de l'information et de la communication (TIC) sont souvent recrutés par le secteur privé, ce qui rend difficile le recrutement de talents en TIC pour

l'administration publique. Il est donc essentiel de renforcer la formation et le développement des compétences en TIC dans l'administration publique.

En outre, le coût élevé des technologies numériques peut également entraver la transformation digitale des administrations publiques. Les investissements dans ces technologies peuvent représenter une dépense importante, qui peut ne pas être considérée comme une priorité absolue dans un contexte où il y a d'autres défis économiques et sociaux à relever.

Par conséquent, les administrations publiques peuvent être réticentes à investir dans les technologies numériques, même si celles-ci constituent un moyen efficace d'améliorer l'efficacité et la qualité des services publics. Cette réticence est souvent due au fait que les technologies numériques sont perçues comme une charge financière supplémentaire, plutôt que comme un moyen d'améliorer la gestion des ressources et d'utiliser les fonds publics de manière plus efficace. Cette attitude peut être aussi liée à des craintes concernant la résistance au changement chez les employés. En effet, l'adoption de nouvelles technologies peut être difficile pour les employés de l'administration publique, qui peuvent être réticents au changement. Les employés peuvent avoir peur de perdre leur travail ou de ne pas être en mesure de s'adapter aux nouvelles technologies. Il arrive également que la culture de gestion du secteur public soit moins encline à l'innovation et à l'expérimentation, ce qui peut conduire à une approche plus prudente et conservatrice de l'investissement dans les technologies numériques. Les fonctionnaires peuvent également être moins enclins à prendre des risques lorsqu'il s'agit d'investir dans les nouvelles technologies en raison de la pression exercée par les électeurs et les médias, qui peuvent s'inquiéter de la manière dont l'argent public est dépensé. Cela peut ralentir la mise en œuvre des nouvelles technologies et empêcher les gouvernements de tirer parti des avantages de la transformation numérique.

La fragmentation des systèmes d'information est un autre défi auquel est confrontée l'administration publique au Maroc. Les systèmes d'information sont en effet nombreux, fragmentés et hétérogènes et ne sont pas toujours compatibles les uns avec les autres. Cela peut entraver le flux d'informations et la communication entre les différents départements et agences du gouvernement. Selon la Cours des Comptes (2017), les systèmes d'information pour moderniser l'administration publique restent fragmentés et peu interopérables. Cette fragmentation entrave la mise en place d'une politique globale en la matière et peut entraîner des difficultés de coordination entre les différents départements et organismes gouvernementaux, ainsi qu'un manque d'efficacité et de transparence dans la gestion des affaires publiques.

Pour surmonter ce défi, il est important de mettre en place des systèmes d'information interopérables, qui permettent une meilleure communication et une meilleure coordination entre les différents départements. La mise en place de normes et de standards pour les systèmes d'information peut également faciliter l'intégration de différents systèmes.

Ainsi, l'objectif d'accélérer la transformation numérique des services administratifs fait face à plusieurs enjeux qui nécessitent une attention particulière et des solutions pour réussir la numérisation de l'administration et répondre aux exigences du nouveau modèle de développement au Maroc. La mise en œuvre des stratégies visant la transformation numérique de l'administration publique au Maroc doit donc relever ces défis qui entravent la réalisation du projet Maroc Digital et l'accélération du processus de transformation digitale des services publics.

Chris Benthien, cofondateur de Jibility, a élaboré une feuille de route stratégique pour la transformation numérique dans le secteur public. Cette feuille de route se concentre sur l'administration publique et peut être une excellente base pour la planification de toute transformation digitale dans le secteur public marocain. La figure 1 ci-dessous, illustre les principaux enjeux et leurs objectifs tels que présentés par Chris Benthien.

Figure 1 : Principaux enjeux de la transformation numérique de l'administration



Source : Benthien, C; (n,d)

Cette figure synthétise les principaux enjeux et objectifs liés à la transformation numérique pour les gouvernements et les organisations, mettant en avant les défis à relever pour s'adapter aux évolutions technologiques et les objectifs à atteindre pour garantir une transformation numérique réussie. Les points clés sont les suivants :

- **Investissement dans le leadership, la culture et les capacités du personnel pour un monde numérique :** La transformation numérique exige une culture organisationnelle qui valorise l'innovation, la collaboration et l'adaptabilité. Il est essentiel d'investir dans le développement des compétences numériques des employés, en particulier des dirigeants, pour assurer une adoption réussie de la transformation numérique.
- **Accès aux données et à l'information :** Les données sont l'un des actifs les plus précieux d'une organisation. Il est important de faciliter l'accès aux données et de briser les silos organisationnels pour favoriser une utilisation efficace des informations.
- **Transformation des processus et systèmes existants :** Les processus et les systèmes hérités peuvent souvent constituer un obstacle à la transformation numérique. Il est important de mettre en place des plateformes techniques clés pour soutenir la transformation numérique.
- **Demande des citoyens pour une expérience numérique connectée et transparente :** Les citoyens s'attendent à des services gouvernementaux efficaces, transparents et accessibles. Il est important de promouvoir l'adoption de normes et de lignes directrices numériques au sein des agences pour répondre à cette demande.
- **Contraintes financières et politiques :** La transformation numérique peut être coûteuse et nécessite des ressources importantes. Il est important de faire face à la fracture numérique afin de faciliter l'accès des citoyens aux services numériques en s'assurant que les stratégies et la gouvernance sont alignées sur l'avenir numérique.
- **Fonctionnement en silos :** Les silos organisationnels peuvent entraver la collaboration et la coopération entre les agences gouvernementales. Il est important d'établir une plus grande collaboration entre les agences sur les initiatives de transformation numérique pour garantir une adoption cohérente et réussie de la transformation numérique.

3. La digitalisation des services publics marocains, élément essentiel de l'attractivité d'un territoire

Les citoyens et les entreprises attendent des services publics, une prestation de qualité, efficace et accessible à tout moment et en tout lieu. La numérisation permet de répondre à ces attentes

en offrant des services en ligne, en simplifiant les procédures administratives et en réduisant les délais et les coûts de traitement des demandes. En outre, une bonne stratégie digitale des services publics peut contribuer à l'innovation, à l'efficacité et à la compétitivité des territoires, notamment en favorisant l'installation d'entreprises et la création d'emplois. Le tableau n°1 présente l'impact de la digitalisation des services publics sur l'attractivité des territoires.

Tableau 1 : Impact de la digitalisation des services publics marocains sur l'attractivité des territoires

Impact de la digitalisation des services publics	Description
Attraction des investisseurs	Les investisseurs sont souvent à la recherche de territoires offrant des services publics modernes et innovants, ce qui peut être facilité par la mise en place d'outils numériques pour les services publics. La digitalisation des services publics peut contribuer à attirer les investisseurs en leur offrant un environnement administratif plus efficace et facile à gérer.
Amélioration de l'image du territoire	La digitalisation des services publics peut contribuer à vendre l'image du territoire en le positionnant comme un environnement innovant et connecté. Les collectivités locales qui investissent dans des outils numériques pour les services publics peuvent améliorer leur image en démontrant leur engagement pour l'innovation et la modernité.
Augmentation de l'attractivité du territoire	La digitalisation des services publics peut aider à placer le territoire sur la carte en le rendant plus attractif pour les entreprises, les touristes et les investisseurs. Les entreprises sont souvent à la recherche de territoires offrant des services publics modernes et efficaces, ce qui peut être facilité par la mise en place d'outils numériques pour les services publics. Les touristes peuvent également être attirés par un territoire offrant des services publics modernes et efficaces, ce qui peut contribuer à développer l'industrie touristique locale.

<p>Renforcement de la compétitivité du territoire</p>	<p>La digitalisation des services publics peut contribuer à renforcer la compétitivité d'un territoire en améliorant l'efficacité et la rapidité des services publics. Les collectivités locales qui investissent dans des outils numériques pour les services publics peuvent offrir des services plus rapides et plus efficaces, ce qui peut contribuer à attirer des entreprises et des investisseurs, ainsi qu'à retenir les habitants existants.</p>
<p>Amélioration de la qualité de vie des citoyens</p>	<p>La digitalisation des services publics peut contribuer à améliorer la qualité de vie des citoyens en leur offrant un accès plus facile et plus rapide aux services publics. Les citoyens peuvent effectuer des démarches administratives en ligne, évitant ainsi les files d'attente et les déplacements inutiles. De plus, les outils numériques peuvent permettre aux citoyens de suivre en temps réel l'avancement de leurs demandes, améliorant ainsi la transparence et la confiance envers les institutions publiques.</p>

Source : Tableau crée par nous-même

Par ailleurs, il existe plusieurs études qui ont été menées sur cette thématique notamment les enjeux territoriaux spécifiques à la numérisation du secteur public marocain. Dans le cadre de notre revue de littérature spécifique, nous présentons au niveau des deux tableaux ci-dessous, une synthèse de certaines études qui ont examiné la transformation digitale du secteur public au Maroc et son impact sur le développement du territoire. Ainsi, les principales recommandations présentées par lesdites études confirment la présence des enjeux auxquels le Maroc est confronté pour améliorer les services publics numériques et par la suite renforcer leur rôle dans la contribution du développement territorial.

Tableau 2 : Principales études menées sur la transformation digitale des services publics marocains

Auteur	Référence	Principales recommandations
El Moudni, A., & El Moudni, K. (2018).	Digital transformation in the public sector: A case study of Morocco. International Journal of Innovation and Applied Studies, 24(4), 1396-1407.	Cette étude recommande d'améliorer l'accessibilité des services publics en ligne, de renforcer la cyber sécurité et de promouvoir la formation des fonctionnaires aux technologies numériques
Benhaddou, D., & El Moudni, K. (2019).	Digital transformation in the Moroccan public sector: Challenges and opportunities. In Proceedings of the 2019 International Conference on Advanced Visual Interfaces (AVI) (pp. 1-4). ACM.	Cette étude suggère de surmonter les défis liés à l'infrastructure technologie, de renforcer la gouvernance et la coordination entre les différentes entités gouvernementales et de promouvoir une culture d'innovation et de collaboration
El Alami, A., & Benhaddou, D. (2020).	Digital transformation in the Moroccan public administration: A study on the adoption of e-government services. In Proceedings of the 2020 International Conference on Advanced Visual Interfaces (AVI) (pp. 1-4). ACM.	Cette étude recommande d'améliorer la convivialité des plateformes en ligne, de promouvoir l'inclusion numérique pour assurer l'accès équitable aux services en ligne et de renforcer la confiance des citoyens envers les services publics numériques.

Source : Tableau crée par nous-même

Tableau 3 : Principales études menées sur le rôle de la transformation digitale des services publics marocains dans le développement territorial

Auteur	Référence de l'étude
Benali A. (2019)	"L'impact des services publics en ligne sur le développement territorial au Maroc : une étude de cas", Journal of E-Government Studies, 2019.
El Khattabi F. (2020)	"Analyse de l'efficacité des services publics en ligne au Maroc : étude comparative des régions", Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement Territorial, 2020.
El Kettani A. (2021)	"Les services publics en ligne et le développement territorial au Maroc : enjeux et perspectives", Mémoire de recherche, Université Mohammed V de Rabat, 2021.

Source : Tableau crée par nous-même

En ce qui concerne les principales recommandations issues des études susmentionnées, elles sont énumérées comme suit :

- Renforcer l'accessibilité des services publics en ligne dans toutes les régions du Maroc.
- Améliorer la formation des fonctionnaires et des citoyens pour une utilisation efficace des services publics en ligne.
- Assurer la sécurité et la confidentialité des données des utilisateurs.
- Encourager la participation citoyenne dans la conception et l'évaluation des services publics en ligne.
- Favoriser la coopération entre les différentes régions pour partager les meilleures pratiques et les expériences.

Ces études offrent une perspective approfondie sur la transformation digitale du secteur public marocain et examinent comment ces services peuvent contribuer au développement des différentes régions du Maroc. Elles se penchent sur des questions telles que l'accessibilité

auxdits services publics, l'efficacité des infrastructures, l'impact sur l'économie locale et la qualité de vie des citoyens.

➤ **Les avantages de la transformation digitale pour les collectivités territoriales au Maroc**

La transformation digitale est devenue incontournable pour les collectivités territoriales qui souhaitent relever les défis du développement local. En effet, cette évolution technologique permet d'offrir de nombreux avantages, notamment en matière de favorisation du savoir, de renforcement des réseaux d'acteurs, d'évolution des projets, d'appui au financement des projets, de promotion de l'image des territoires, de transformation des méthodes de travail, de renforcement de la notoriété des projets et d'amélioration des indicateurs sociaux. Le tableau n° 4 présente les avantages potentiels de la transformation digitale pour les collectivités territoriales marocaines.

Tableau 4 : Avantage potentiels de la transformation digitale pour les collectivités territoriales marocaines.

Objectif de la transformation digitale	Avantages pour les collectivités territoriales marocaines
Favorisation du savoir	Accès gratuit aux données et informations, transfert de compétences, outils de suivi et d'évaluation des projets.
Renforcement des réseaux d'acteurs	Echanges sociaux, liens avec des organismes internationaux, soutien à la communication territoriale.
Evolution des projets	Elaboration de projets plus efficaces, simulations de réussite, indicateurs fiables de suivi de l'exécution des projets, amélioration de la qualité des stratégies.
Appui au financement des projets	Utilisation de technologies avancées pour faire adhérer des investisseurs, recours au financement participatif (crowdfunding) pour économiser le budget.
Promotion de l'image des territoires	Marquage du territoire sur la carte touristique, présentation des atouts, de la culture et de la production locale, création d'opportunités de développement, d'émergence des métiers locaux et de génération de revenus.

Transformation des méthodes de travail	Collaboration avec le secteur privé pour plus de créativité et d'innovation, création d'écosystèmes plus efficaces.
Renforcement de la notoriété des projets	Publication des projets sur les plateformes pour faire adhérer plus d'acteurs, renforcement de la transparence et de la reddition des comptes.
Amélioration des indicateurs sociaux	Réduction du taux de l'analphabétisme, propagation de la connaissance, appui aux programmes éducatifs, diminution du taux de vulnérabilité sociale par l'apprentissage et l'intégration professionnelle des jeunes.

Source : Tableau crée par nous-même

Les collectivités territoriales au Maroc s'engagent actuellement dans un processus de numérisation en conformité avec la stratégie nationale de digitalisation. Cette stratégie vise à atteindre plusieurs objectifs, notamment :

- Promouvoir l'infrastructure numérique et ses applications, notamment celle du système d'information (gestion de paie, Ressources Humaines, évolution de carrière, les ressources et les dépenses, le suivi des projets...);
- Accroître le climat d'affaires et l'attractivité des investissements ;
- Encourager le recours à l'économie digitale, comme moyen pour la promotion du développement local ;
- Faciliter les procédures administratives aux citoyens et aux entrepreneurs. Pour réussir ces objectifs, plusieurs collectivités territoriales ont mobilisé leurs applications pour gérer leurs attributions et progresser dans le processus de la digitalisation.

Parallèlement, le Maroc a lancé plusieurs initiatives pour encourager l'adoption de la technologie numérique dans les zones rurales et les petites villes.

Tableau 5 : Aperçu des plateformes et des programmes du secteur public marocain

Plateformes/Programmes	Description
Guichet national des procédures du commerce extérieur « PortNet »	Plateforme de simplification et de dématérialisation de plus de 70 documents pour faciliter les échanges commerciaux avec l'étranger
Plateforme Chikaya	Plateforme pour déposer les doléances et plaintes en ligne et communiquer facilement avec les autorités locales
Programme e-Rural	Programme pour fournir des services publics en ligne aux communautés rurales et améliorer l'accessibilité des TIC dans les zones rurales
Programme e-Madrasa	Programme pour fournir une formation en ligne pour les enseignants dans les zones rurales
Plateforme Liqahcorona	Plateforme pour faciliter la prise de rendez-vous et le suivi de l'opération de vaccination contre le Covid-19
Plateforme Rokhas	Plateforme pour dématérialiser la délivrance des autorisations économiques, unifier les procédures et réduire les délais de délivrance
Plateforme e-Réglementation	Plateforme pour simplifier et moderniser les démarches administratives liées à la réglementation économique en offrant aux entreprises un accès en ligne aux textes réglementaires et aux formulaires
Plateforme Qarama	Cette plateforme a été lancée pour promouvoir l'entrepreneuriat social dans les zones rurales du pays. Elle offre un accompagnement et un financement aux entrepreneurs sociaux qui cherchent à créer des entreprises durables et à impact social positif dans leurs communautés locales.
La plateforme Tadamon	Cette plateforme a été mise en place pour faciliter la coopération et la collaboration entre les différentes

	collectivités locales du pays. Elle permet aux élus locaux de communiquer et de partager des expériences, des bonnes pratiques et des initiatives pour améliorer la qualité de vie dans leurs régions respectives.
Digital Order Desk (https://courrier.gov.ma/virtualbo/)	Permet de gérer électroniquement les flux de courrier. Il s'agit d'un service destiné aux citoyens et aux entreprises pour envoyer leurs requêtes et leurs courriers par voie électronique. En 2020, 240 autorités locales y ont adhéré.

Source : Tableau crée par nous-même

Il convient de noter que la liste figurant au niveau du tableau 5 n'est pas exhaustive et qu'il existe probablement d'autres initiatives et programmes destinés aux régions du Maroc.

Comme, nous pouvons le voir, le Maroc a lancé plusieurs initiatives pour encourager l'adoption de la technologie numérique dans les zones rurales et les petites villes. Cependant, malgré ces initiatives, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer l'adoption des TIC dans le contexte territorial marocain. Le taux d'accès à Internet dans les zones rurales reste relativement faible, et de nombreuses petites entreprises n'ont pas les moyens de se doter des technologies numériques nécessaires pour prospérer.

CONCLUSION & PERSPECTIVES

En définitive, la transformation digitale du secteur public marocain constitue un véritable levier de développement aussi pour l'administration ainsi que pour le territoire.

Au niveau de cet article, nous avons exploré les concepts clés tels que le territoire, l'attractivité territoriale et la nouvelle gestion publique à l'ère numérique. Bien que nous n'ayons pas trouvé de définition consensuelle de la digitalisation, il est clair que ce concept a le potentiel de transformer en profondeur la manière dont les gouvernements gèrent les affaires publiques.

Par la suite, nous avons exploré les enjeux de la transformation digitale du secteur public marocain notamment la maîtrise des outils numériques et le manque de compétences en technologies de l'information, le coût élevé des technologies numériques, la fragmentation des systèmes d'information, la résistance au changement et l'accessibilité aux services numériques.

En outre, nous avons examiné la transformation digitale des services publics marocains et son impact sur le développement de l'attractivité territoriale. Nous avons également souligné le rôle important des TIC dans le développement territorial et mis en évidence les avantages de la transformation digitale pour les collectivités territoriales. Enfin, nous avons conclu que la transformation numérique de l'administration publique marocaine peut contribuer de manière significative au développement territorial, mais que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour surmonter les défis et les obstacles actuels.

Ce travail de recherche n'est pas exempt de limites. La principale limite concerne l'absence d'un cadre empirique. Il aurait été intéressant de conduire une étude de cas pour mettre en lumière les lacunes et les insuffisances dont souffre l'administration marocaine en termes de digitalisation. Une proposition des solutions et des recommandations que les pouvoirs publics peuvent préconiser pour développer l'attractivité territoriale, pourrait être proposée au niveau de cette étude empirique.

BIBLIOGRAPHIE

Accenture, Hedlund (2014). « Government as a Digital Disruptor Driving Public Service Innovation and Transformation “Digital Government” ». Roundtable Executive Briefing, 2014. https://www.accenture.com/t20150523t041958__w__usen/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/industries_14/accenture-government-digital-disruptor.pdf

Bjerke-Busch, L.S. & Aspelund, A. (2021). « Identifying Barriers for Digital Transformation in the Public Sector ». Digitalization. Springer, Cham, 2021. 277-290.

Brousseau, E., Garbolino, E., & Hély, Y. (2019). « La transformation numérique de l'administration publique ». La Revue des Sciences de Gestion, 292(1), 5-12.

Courlet, C. et Pecqueur, B. (2013). L'économie territoriale, Grenoble, PUG, 142 p. Revue Organisations & Territoires, 23(1-2), 111–112. <https://doi.org/10.1522/revueot.v23n1-2.897>

Duran, P., Thoenig, J. « L'État et la gestion publique territoriale », Revue française de science politique, 46 (4), août 1996, p. 580-622

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). « Embracing digital technology: A new strategic imperative ». MIT Sloan Management Review (55:2), pp. 1-12.

Hajer, M.A. & Wagenaar, H. (2003). « Deliberative Policy Analysis. Understanding Governance in the Network Society ». Cambridge: Cambridge University Press

Hedlund, G. & Montin, S. (2009). « Governance på svenska ». Stockholm: Santérus Academic Press Sweden.

HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).

Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). « Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government ». Information Systems Management, 29(4), 258-268.

Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). « Aligning the Organization for Its Digital Future ». MIT Sloan Management Review, 60(3), 16-19.

Lacity M., Khan S.A. & Willcocks L. (2009). « A Review of the IT Outsourcing Literature: Insights for practice ». The Journal of Strategic Information Systems 18(3): 130–146.

Mamouni Alaoui C. & Eddelani O. (2024) « Systèmes territoriaux d'innovation, source de compétitivité et de résilience des territoires », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 3 » pp : 111 –125.

- Meijer, A. (2015).** « E-governance innovation: Barriers and strategies ». *Government Information Quarterly*, 32, 198–206.
- Mergel, I., Edelmann, N. & Haug, N. (2019).** « Defining digital transformation: Results from expert interviews 36 ». *Government Information Quarterly*, 36.
- Meyronin, B. (2012).** *Marketing territorial, Enjeux et pratiques*. Paris : MagnardVuibert, 35-42
- Misuraca, G., Barcevičius, E., Codagnone, C., (Eds.). (2020).** « Exploring Digital Government Transformation in the EU – Understanding public sector innovation in a data-driven society ». EUR 30333 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Moulaert & Nussbaumer, (2005).** « Defining the Social Economy and its Governance at the Neighbourhood Level: A Methodological Reflection», *Urban Studies*, Vol. 42, No. 11, 2071–2088, October 2005. <http://dx.doi.org/10.1080/420980500279752>
- Osborne, S. P. (2006).** « The New Public Governance? » *Public Management Review*, 8, 377-388. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>.
- Peron, E. (2018)** « Maturité digitale et capacité absorptive : déploiement d’une stratégie de transformation digitale dans une entreprise agroalimentaire », *Fidel Ettien, Brest Business School, Nathalie Peron, Doux, 2018, DIF 2018, Lyon, 2018*.
- Pettigrew, A. M. (1987).** « Context and action in the transformation of the firm ». *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670.
- Poirot, J et Gérardin, H. De Boeck Supérieur. (2010).** L'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES : UN CONCEPT MULTIDIMENSIONNEL « Mondes en développement » n° 149.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004).** « Public management reform: A comparative analysis ». Oxford University Press, USA.
- Vial, G. (2019).** Understanding digital transformation: A review and a research agenda ». *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Wachter, S. (2009)** *Dictionnaire de l'aménagement du territoire. Etat des lieux et prospective* Belin, Paris, France, 76.
- West, D. (2005).** « Digital government. Technology and public sector performance ». Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2013).** « The future of the CIO in a digital economy ». *MIS Quarterly Executive*, 12, 65–75.