

Alignement stratégique et transformation institutionnelle à l'ère de l'IA : Analyse des organisations publiques africaines et positionnement du Maroc

Strategic alignment and AI-driven institutional transformation: Insights from african public sector organizations and the case of Morocco

LIFÇAL Nadia

Université Mohammed V- Rabat
Management, Environnement, Éducation
et Responsabilité Sociétale des Organisations
Maroc

Date de soumission : 02/01/2026

Date d'acceptation : 28/01/2026

Pour citer cet article :

LIFÇAL N. (2026) «Alignement stratégique et transformation institutionnelle à l'ère de l'IA : Analyse des organisations publiques africaines et positionnement du Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 582 – 607

Résumé

L'intelligence artificielle (IA) s'affirme comme un levier structurant de transformation institutionnelle au sein des organisations publiques, sous réserve d'une articulation cohérente entre vision stratégique, capacités dynamiques et gouvernance numérique. Cet article propose un cadre conceptuel intégré mobilisant les théories de l'institutionnalisme, de l'alignement stratégique, de la gouvernance algorithmique et de la valeur publique. La méthodologie repose sur une revue documentaire qualitative systématisée suivant le protocole PRISMA, exploitant des indicateurs internationaux (AI Readiness Index 2023, ITU, Banque mondiale), un benchmarking de six pays africains (Afrique du Sud, Rwanda, Maroc, Sénégal, Kenya, Nigeria) et une analyse approfondie de la trajectoire marocaine.

Les résultats démontrent que l'impact institutionnel de l'IA est conditionné par la convergence systémique entre infrastructures, qualité des données et maturité des processus. Le Maroc apparaît comme un cas d'étude intermédiaire singulier : si le pays bénéficie d'une maturité numérique élevée et de réformes administratives avancées, sa transformation est encore freinée par une gouvernance algorithmique en phase formative, une coordination interinstitutionnelle fragmentée et un déficit de compétences spécialisées. L'étude conclut sur des recommandations managériales visant à transformer ces fragilités structurelles en leviers de performance publique durable.

Mots clés : Intelligence artificielle ; Alignement stratégique ; Transformation institutionnelle; Gouvernance algorithmique ; Valeur publique.

Abstract

Artificial Intelligence (AI) is emerging as a structural lever for institutional transformation within public organizations, provided it is integrated into a coherent framework of strategic vision, dynamic capabilities, and credible digital governance. This paper proposes an integrated conceptual model drawing on neo-institutionalism, strategic alignment, algorithmic governance, and public value theories. The methodology is based on a systematized qualitative literature review following the PRISMA protocol, utilizing international indicators (AI Readiness Index 2023, ITU, World Bank), a benchmarking of six African countries (South Africa, Rwanda, Morocco, Senegal, Kenya, and Nigeria), and an in-depth analysis of the Moroccan case.

The findings demonstrate that the institutional impact of AI is contingent upon a systemic convergence of infrastructure, data quality, and process maturity. Morocco appears as a singular intermediate case: while the country benefits from high digital maturity and advanced administrative reforms, its transformation remains hindered by a formative stage of algorithmic governance, fragmented inter-institutional coordination, and a deficit in specialized skills. The study concludes with managerial recommendations aimed at converting these structural fragilities into levers for sustainable public performance.

Keywords: Artificial Intelligence; Strategic Alignment; Institutional Transformation; Algorithmic Governance; Public Value.

Introduction

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans le secteur public s'accompagne de mutations profondes des modes d'action et de création de la valeur publique. Au-delà de l'aspect technique, l'IA restructure les institutions (compétences, procédures, gouvernance), particulièrement dans les pays émergents. Le Maroc se trouve ainsi au défi de traduire une modernisation digitale soutenue en une transformation institutionnelle pérenne.

Cette thématique présente un triple intérêt : scientifique, en explorant l'alignement stratégique souvent délaissé par la littérature ; managérial, pour réévaluer l'efficience publique ; et sociétal, au regard des enjeux de transparence et d'éthique. Cette dynamique s'inscrit notamment dans le prolongement des travaux de Gantar et Sabri (2025) sur la modernisation du secteur public au Maroc. Or, l'IA ne produit pas automatiquement de gains institutionnels sans une gouvernance structurée et des capacités dynamiques internes. Dès lors, notre recherche s'interroge : *dans quelle mesure l'alignement stratégique contribue-t-il à la transformation institutionnelle induite par l'IA et comment le Maroc se positionne-t-il dans cette dynamique ?*

Adoptant une posture épistémologique interprétative, cette étude ne vise pas la preuve statistique mais l'analyse de cohérence entre cadres théoriques et dynamiques observées via des sources secondaires. Cinq propositions analytiques guident notre réflexion :

- **P1** : L'efficacité de l'IA dépend de la densité de l'alignement stratégique.
- **P2** : L'absorption technologique repose sur l'activation de capacités dynamiques.
- **P3** : La gouvernance algorithmique (éthique) est le vecteur de légitimité de la valeur publique.
- **P4** : La maturité numérique (*AI Readiness*) conditionne les performances régionales.
- **P5** : L'administration augmentée au Maroc reste tributaire d'une coordination intersectorielle.

Sur le plan méthodologique, nous mobilisons une analyse documentaire (2016-2024) régie par le protocole PRISMA (identification, criblage, évaluation, inclusion). Pour pallier l'absence de données primaires, une triangulation entre indicateurs internationaux et matériaux institutionnels officiels garantit la robustesse des inférences. Les figures présentées constituent des synthèses analytiques originales de l'auteure. L'article expose d'abord le cadre théorique (Partie 1), présente un benchmarking africain (Partie 2), puis analyse le cas marocain à la lumière des propositions P1-P5 (Partie 3) avant de conclure sur des recommandations managériales.

1. Cadre théorique : Alignement stratégique, transformation institutionnelle et intelligence artificielle

Pour analyser l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) au sein des organisations publiques, il est essentiel de mobiliser des ancrages théoriques permettant de saisir les transformations institutionnelles sous-jacentes. L'intelligence artificielle ne saurait être considérée comme une technologie produisant des effets autonomes ; elle s'insère dans un écosystème organisationnel préexistant, façonné par des choix stratégiques, des capacités internes, des contraintes institutionnelles et des représentations sociales qui conditionnent son adoption et son efficacité. L'étude de ces interactions complexes exige ainsi le croisement de plusieurs courants théoriques complémentaires.

Cette section se propose de situer l'IA à l'intersection de cinq dimensions conceptuelles majeures : la transformation institutionnelle, l'alignement stratégique, les capacités dynamiques, la gouvernance algorithmique et les approches sociotechniques. L'articulation de ces perspectives permet de comprendre comment les organisations publiques interprètent, régulent et intègrent l'intelligence artificielle, et dans quelle mesure cette technologie peut agir comme un levier de création de valeur publique. L'ambition est de bâtir un cadre conceptuel intégré, servant de socle à l'analyse de la trajectoire marocaine et à la formulation des propositions analytiques de cette recherche.

1.1. Transformation institutionnelle et recomposition organisationnelle à l'ère de l'IA

La mutation des institutions sous l'influence de l'intelligence artificielle relève d'une recomposition profonde des normes, des structures et des processus décisionnels. Suivant l'approche institutionnaliste de Scott (2014, 2020), une organisation publique n'évolue jamais sous l'impulsion d'un facteur technique isolé ; sa transformation émerge plutôt de la tension entre contraintes technologiques, attentes sociétales et cultures professionnelles. Dans ce cadre, l'IA ne se limite pas à un outil de dématérialisation supplémentaire. En introduisant des capacités inédites de traitement massif et d'automatisation cognitive, elle pénètre le cœur même de la fonction décisionnelle de l'État.

Cette dynamique soulève des débats théoriques divergents. Pour Westerman et al. (2014) ou Kane et al. (2020), l'IA agit comme un levier de rupture, capable de rationaliser l'administration et d'élever la qualité du service public par une allocation optimisée des ressources. Toutefois, cette vision d'une modernisation accélérée est nuancée par des analyses

plus critiques (Mergel et al., 2019 ; Pollitt & Bouckaert, 2017). Celles-ci rappellent que les structures publiques restent ancrées dans des routines bureaucratiques et des cadres réglementaires qui filtrent et ralentissent l'adoption technologique. L'innovation ne se traduit donc pas mécaniquement en changement institutionnel ; elle fait l'objet d'une médiation, d'une négociation et d'une réinterprétation par les acteurs internes.

Il apparaît alors que la transformation institutionnelle se distingue nettement d'un simple prolongement de la transition numérique. Sa réalité dépend de l'encadrement de l'IA au sein des structures. En rejoignant les analyses d'Orlikowski (1992) et de Weick (1995), on peut considérer ces technologies comme des artefacts sociotechniques dont les effets sont indissociables des contextes et des jeux d'acteurs. L'IA ne peut donc être perçue comme un moteur autonome de réforme, mais comme un catalyseur conditionnel, dont la portée demeure tributaire de la cohérence stratégique et de la plasticité des capacités organisationnelles.

1.2. Alignement stratégique et reconfiguration des capacités organisationnelles

L'alignement stratégique constitue un concept pivot pour appréhender la manière dont les organisations publiques absorbent et déploient l'intelligence artificielle. Initialement défini comme la mise en cohérence des orientations politiques et des systèmes d'information (Henderson & Venkatraman, 1993), l'alignement est aujourd'hui perçu, notamment par Tallon (2019), comme un processus continu et éminemment plastique. Dans le contexte de l'IA, cette convergence ne peut être statique ; elle exige une négociation constante entre les ambitions de modernisation de l'État et ses réalités technologiques effectives.

Cette perspective s'articule étroitement avec la théorie des capacités dynamiques (Teece, 2019). Selon cette approche, la performance d'une institution face à des innovations disruptives repose sur son aptitude à détecter les opportunités technologiques (*sensing*), à les saisir par des choix d'investissement ciblés (*seizing*) et à reconfigurer durablement ses ressources et ses structures internes (*transforming*).

Dès lors, l'intelligence artificielle agit comme un révélateur de la résilience institutionnelle. Elle favorise la transformation des organisations capables d'ajuster leurs processus et leur culture, tout en mettant en exergue les fragilités des structures dont l'alignement demeure fragmenté. L'IA n'est donc pas une simple strate technique additionnelle, mais un levier de reconfiguration profonde des capacités stratégiques de l'action publique.

1.3. Gouvernance algorithmique, transparence et responsabilité publique

L'intégration de l'intelligence artificielle au sein du secteur public soulève des problématiques de gouvernance qui transcendent la simple dimension technique. Les cadres de référence internationaux, portés notamment par l'OCDE et l'UNESCO, soulignent l'impératif de transparence, d'explicabilité et de responsabilité des systèmes algorithmiques. Loin de constituer de simples recommandations éthiques facultatives, ces principes apparaissent comme des conditions fondamentales de la pérennité institutionnelle et du maintien de la confiance citoyenne.

Le débat sur l'opportunité de ces technologies s'articule autour de deux trajectoires divergentes. Une première lecture suggère que l'IA renforce la légitimité publique en apportant une objectivité et une rationalité accrues aux processus décisionnels. À l'opposé, des critiques pointent les risques inhérents aux biais algorithmiques, à l'opacité des modèles et à la fragmentation de la responsabilité administrative. Dans ce contexte, la gouvernance algorithmique se définit comme la recherche d'un équilibre entre impératifs d'efficacité et nécessité de régulation, oscillant entre l'innovation technologique et une forme de prudence démocratique. Elle implique la mise en place de mécanismes d'audit permanent et de contrôle de l'explicabilité, afin de garantir que l'usage de ces modèles soutient l'action publique sans en dénaturer les fondements institutionnels.

1.4. Approches sociotechniques, interprétation et jeux d'acteurs

Les approches sociotechniques postulent que les innovations technologiques ne produisent jamais d'effets indépendamment de leur contexte de déploiement. L'IA ne peut être appréhendée comme un instrument neutre ; si elle influence les pratiques, elle est en retour façonnée par les représentations, les résistances et les arbitrages internes propres aux organisations publiques.

Inspirée par les travaux de Weick (1995) sur le *sensemaking* (construction de sens), cette perspective souligne que l'introduction de l'IA fait l'objet d'une interprétation constante par les acteurs, en fonction de leur identité professionnelle, de leurs intérêts et des contraintes institutionnelles qu'ils subissent. Dès lors, l'adoption ou le rejet de la technologie ne relève pas de ses caractéristiques intrinsèques, mais d'un processus social où se confrontent logiques administratives et valeurs individuelles. Selon la manière dont elle est socialement interprétée, l'IA peut ainsi être perçue comme un levier d'émancipation ou, à l'inverse, comme une

menace pour les équilibres professionnels établis, agissant soit comme un facteur de stabilisation, soit comme un vecteur de déstabilisation de l'organisation.

1.5. Théories de la valeur publique et légitimité institutionnelle

Dans le champ de l'action publique, l'évaluation des technologies ne saurait se réduire à des indicateurs de performance technique ou d'efficience économique. Les théories de la valeur publique, initiées par Moore (1995, 2013), postulent que la finalité première de l'administration réside dans la création de bénéfices collectifs. Cette valeur se définit par la convergence entre l'amélioration des services, le renforcement de l'équité, une légitimité démocratique accrue et le maintien d'une confiance durable envers les institutions. Dans cette perspective, l'intelligence artificielle ne s'établit comme un levier de transformation institutionnelle que lorsqu'elle sert effectivement ces dimensions sociales et politiques, au-delà des stricts gains opérationnels.

Les travaux de Bryson, Crosby et Bloomberg (2014), ainsi que ceux de Benington et Moore (2011), prolongent cette réflexion en soulignant que la valeur publique émerge d'un équilibre complexe entre performance administrative, qualité décisionnelle et acceptabilité sociale. Appliquée à l'IA, cette grille de lecture met en exergue une tension centrale : si les systèmes algorithmiques promettent d'accroître la rapidité et la cohérence de l'action publique, ils portent également le risque d'accentuer les inégalités ou de fragiliser la relation institution-citoyen. Ce risque est particulièrement marqué lorsque les dispositifs sont déployés sans mécanismes rigoureux de transparence, d'explicabilité et de responsabilité.

Cette dialectique se retrouve dans les analyses de la gouvernance numérique et de la légitimité institutionnelle (Margetts & Dorobantu, 2019 ; Cordella & Bonina, 2012). Ces auteurs démontrent que la création de valeur dépend moins de la sophistication technologique que de l'aptitude des institutions à encadrer les usages de l'IA par des cadres de régulation robustes. En définitive, l'intelligence artificielle n'est pas un simple outil d'optimisation ; elle agit comme un test de cohérence. Elle révèle la capacité des organisations publiques à articuler l'innovation technologique avec les impératifs de la gouvernance démocratique et la création de valeur pour les citoyens. Cette approche normative est indispensable pour saisir les conditions d'une transformation publique qui soit à la fois profonde et durable.

1.6. Fondements et proposition d'un modèle conceptuel intégré

Cette sous-partie ne se limite pas à une synthèse descriptive des courants précités ; elle constitue une proposition théorique visant à modéliser la transformation institutionnelle à

l'ère de l'IA. Ce modèle s'appuie sur des fondements conceptuels explicites qui postulent que l'impact de l'intelligence artificielle n'est pas linéaire, mais systémique.

L'analyse croisée de l'institutionnalisme, de l'alignement stratégique, des capacités dynamiques, de la gouvernance algorithmique, de l'approche sociotechnique et de la valeur publique permet d'identifier cinq dimensions critiques de convergence :

1. La réceptivité aux pressions et opportunités institutionnelles ;
2. La cohérence de l'alignement stratégique ;
3. La maturité des capacités dynamiques organisationnelles ;
4. La robustesse de la gouvernance algorithmique ;
5. L'aptitude de l'institution à articuler l'innovation technologique avec les impératifs de valeur publique.

Sur ces bases, le modèle conceptuel intégré ici proposé positionne l'IA comme un catalyseur et non comme un moteur autonome de changement. La transformation institutionnelle y est modélisée comme le produit de l'interaction entre la vision stratégique, les capacités de reconfiguration internes, les dispositifs de régulation algorithmique, les jeux d'acteurs et la quête de légitimité par la valeur publique.

En postulant que l'IA produit des effets structurants uniquement lors de la convergence de ces dimensions — et qu'elle peut, à l'inverse, amplifier les désajustements institutionnels en leur absence — ce modèle sert de socle aux **propositions analytiques** discutées dans la suite de l'article. Il oriente ainsi la démarche empirique en offrant une grille de lecture multidimensionnelle adaptée à la complexité des organisations publiques contemporaines.

2. Benchmarking africain : dynamiques institutionnelles de l'IA par axes analytiques

L'analyse comparative des expériences africaines en matière d'intelligence artificielle permet de mettre en exergue des tendances structurantes, éclairant les conditions de réussite des transformations institutionnelles. Plutôt que d'adopter une lecture strictement géographique par pays, une approche par axes analytiques offre une compréhension plus fine des mécanismes de transformation en jeu. Les trajectoires du Rwanda, de l'Afrique du Sud, du Kenya, du Nigeria et du Sénégal illustrent des dynamiques contrastées en matière d'alignement stratégique, de capacités dynamiques, de gouvernance algorithmique et de création de valeur publique. Ces expériences ne sont pas présentées comme des modèles universels, mais comme des cas d'étude permettant de mettre à l'épreuve les propositions

analytiques formulées dans le cadre théorique. En identifiant les leviers et les points de friction propres à chaque contexte, ce benchmarking vise à dégager les conditions d'une transformation institutionnelle capable de dépasser les simples effets d'annonce technologiques pour produire un impact organisationnel réel.

2.1. Alignement stratégique et cohérence des politiques publiques

La première leçon issue du benchmarking africain souligne que la réussite des initiatives d'intelligence artificielle est tributaire de la mise en cohérence entre la vision politique, les stratégies sectorielles et les dispositifs institutionnels. L'adoption de cadres nationaux explicites — à l'instar de l'*AI Policy Framework* au Rwanda ou de la stratégie *Sénégal Numérique 2025* — permet d'orienter les institutions publiques vers des objectifs transversaux et de structurer des trajectoires d'adoption harmonisées. Au Rwanda, cet alignement stratégique est opérationnalisé par l'Agence Rwandaise de Transformation Digitale, dont le pilotage coordonne les politiques de données, les infrastructures et les programmes d'innovation. Cette approche intégrée a favorisé le déploiement rapide de solutions d'IA dans des secteurs clés tels que l'agriculture intelligente et la santé prédictive.

Ces observations apportent un premier soutien à la proposition analytique P1 : la clarté et l'orientation de la stratégie nationale facilitent la cohérence institutionnelle et l'appropriation technologique. À l'inverse, dans les contextes où les stratégies demeurent fragmentées ou strictement sectorielles, comme au Kenya ou au Nigeria, l'innovation reste principalement portée par le secteur privé et peine à s'intégrer durablement dans l'administration publique. Bien que Nairobi et Lagos abritent des écosystèmes technologiques dynamiques, l'absence d'un cadre stratégique unifié limite l'impact de l'IA sur les politiques publiques. Cette situation démontre qu'en matière de transformation publique, le dynamisme entrepreneurial ne peut suppléer une gouvernance stratégique déficiente.

2.2. Capacités organisationnelles : compétences, infrastructures et processus

Le second axe d'analyse met en lumière le rôle déterminant des capacités organisationnelles dans le processus d'absorption des technologies de l'IA. Ces observations viennent étayer la proposition analytique P2, selon laquelle la transformation institutionnelle est conditionnée par la possession de compétences spécialisées, d'infrastructures robustes, de jeux de données qualifiés et de processus préalablement réingénierés.

L'Afrique du Sud se distingue par des capacités organisationnelles avancées au regard des standards continentaux. Le pays s'appuie sur un écosystème académique d'excellence —

incluant les universités de Pretoria, du Cap et du Witwatersrand — pour structurer des compétences de haut niveau en science des données et en gouvernance numérique. Ces institutions collaborent activement avec les départements gouvernementaux pour déployer des systèmes d'IA appliqués à la santé, à la fiscalité et à la gestion des transports publics. Les impacts de ces solutions sont déjà mesurables, notamment à travers la détection automatisée des anomalies financières et les analyses prédictives des risques sanitaires.

Au Sénégal, bien que la situation demeure hétérogène, les capacités organisationnelles connaissent une progression constante. Le renforcement des infrastructures numériques, bien qu'inégal, est soutenu par la création d'agences sectorielles dédiées (éducation, santé, finances) et par des projets structurants tels que le *Digital Technology Park* de Diamniadio. Parallèlement, des programmes de formation et de professionnalisation numérique visent à accroître les compétences internes des agents publics.

À l'opposé, le Nigeria illustre un paradoxe : malgré un écosystème entrepreneurial prolifique, la faible capacité institutionnelle des agences publiques empêche l'intégration effective des solutions proposées par les start-ups. Ce cas corrobore l'idée que l'innovation technologique n'engendre pas mécaniquement d'innovation institutionnelle ; la transformation est moins le produit de la présence d'outils intelligents que celui de la maturité organisationnelle capable de les absorber.

2.3. Gouvernance algorithmique, régulation et transparence

L'analyse des expériences africaines souligne l'importance de la gouvernance algorithmique comme déterminant de la légitimité institutionnelle, apportant un soutien à la proposition analytique P3. L'encadrement des systèmes intelligents apparaît en effet comme une condition essentielle pour transformer l'innovation technologique en une action publique durable et acceptée.

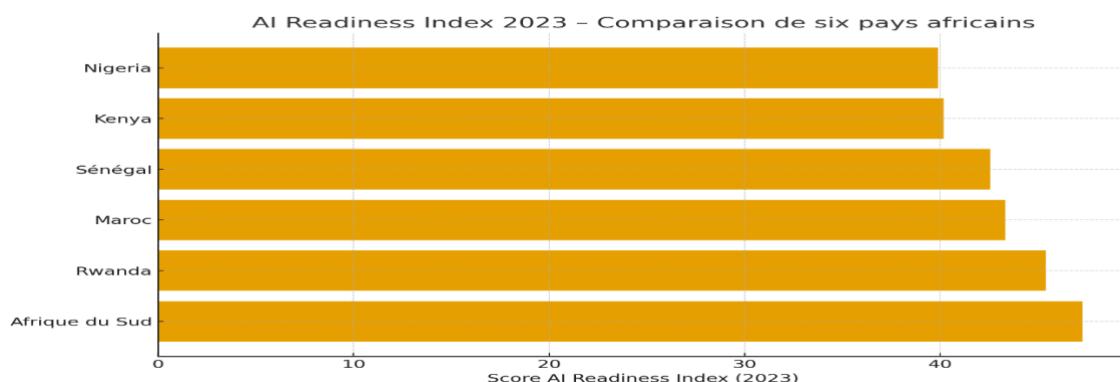
L'Afrique du Sud illustre une approche proactive par l'adoption de règlements encadrant la collecte de données massives et l'interdiction du ciblage commercial des mineurs, tout en posant des jalons pour la transparence algorithmique administrative. L'organisation actuelle d'organes de déontologie sectoriels favorise une adoption plus réfléchie de l'IA, en structurant un cadre de responsabilité explicite.

À l'opposé, la trajectoire rwandaise, bien que portée par une vision stratégique volontariste, rencontre des limites en matière de régulation. L'omniprésence de l'État, gage de fluidité

opérationnelle, peut paradoxalement restreindre la protection de la vie privée et limiter le rôle des populations dans l'évaluation démocratique des dispositifs algorithmiques.

Dans les écosystèmes plus éclatés du Kenya ou du Nigeria, l'absence de cadres réglementaires consolidés expose l'action publique à des risques accrus de biais et de discrimination algorithmiques. L'opacité entourant les chaînes de traitement risque d'alimenter une défiance citoyenne susceptible d'affaiblir la légitimité des institutions. La Figure N°1 offre une synthèse visuelle de ces contrastes en situant les pays selon leur niveau de préparation institutionnelle et de gouvernance. Cette illustration repose sur une analyse croisée de plusieurs rapports de référence, notamment le Government AI Readiness Index 2023 publié par Oxford Insights, ainsi que les données de l'UIT et de la Banque Mondiale.

Figure N°1 : Comparaison de la maturité et de la gouvernance de six pays africains



Source : Élaboration de l'auteure à partir des données d'Oxford Insights (2023), de l'ITU (2023) et de la Banque mondiale (2023).

2.4. Adoption sociotechnique, interprétation et résistances professionnelles

La proposition analytique P4 postule que l'adoption de l'IA est tributaire de la maturité numérique des acteurs ainsi que de leur interprétation socioculturelle des technologies. Les expériences africaines révèlent qu'au-delà de la disponibilité des infrastructures, l'intégration administrative de l'IA se heurte à des variables culturelles et professionnelles structurantes. Au Kenya, par exemple, plusieurs projets de modernisation ont été suspendus en raison de résistances internes nourries par la crainte d'une déresponsabilisation des agents au profit de systèmes automatisés. À l'inverse, au Rwanda, une culture de service public fortement disciplinée et une centralisation politique marquée facilitent l'opérationnalisation de systèmes intelligents, même dans des domaines sensibles comme la santé.

Le cas de l'Afrique du Sud, notamment l'usage des technologies de prédition criminelle, illustre également ces tensions sociotechniques. Le déploiement de ces outils a suscité des

débats intenses entre autorités politiques, acteurs judiciaires et défenseurs des libertés publiques, mettant en exergue des enjeux de stigmatisation et d'équité algorithmique. Ces dynamiques confirment que l'adoption de l'IA ne relève pas d'une simple implémentation technique, mais d'un processus de construction de sens (*sensemaking*). La technologie ne s'impose pas d'elle-même ; elle se négocie au sein d'un espace social formé de perceptions, de croyances professionnelles et de rapports de force institutionnels.

2.5. Valeur publique et légitimité institutionnelle La proposition analytique P5 soutient que l'intelligence artificielle renforce la valeur publique dès lors que les conditions institutionnelles, stratégiques et organisationnelles convergent. Les trajectoires observées sur le continent permettent de mettre cette proposition à l'épreuve des faits.

Au Rwanda, l'intégration de l'IA dans le suivi épidémiologique a significativement accru la réactivité des institutions, générant un bénéfice collectif tangible en termes de santé publique. De la même manière, l'Afrique du Sud a mobilisé des systèmes d'analyse de données pour accroître la transparence budgétaire et consolider les dispositifs de lutte contre la corruption, renforçant ainsi la reddition de comptes.

À l'inverse, l'impact en termes de valeur publique s'avère plus incertain dans d'autres contextes. Au Nigeria, certaines initiatives appliquées aux services de base ont été entravées par un déficit de confiance citoyenne, l'absence de cadres de gouvernance algorithmique et la persistance de fractures numériques. Ces contrastes confirment que la création de valeur publique n'est pas une conséquence mécanique de l'innovation ; elle dépend de l'aptitude des institutions à encadrer la technologie et à l'aligner scrupuleusement sur les finalités d'intérêt général.

2.6. Enseignements transversaux du benchmarking

L'analyse croisée des expériences africaines révèle un ensemble de constantes définissant les conditions d'une transformation institutionnelle réussie. Ces trajectoires confirment que l'IA ne produit d'effets structurants qu'à la condition d'être articulée à une stratégie lisible, des capacités organisationnelles consolidées, une gouvernance algorithmique crédible et une dynamique sociotechnique favorable. Si aucun pays n'excelle simultanément sur l'ensemble de ces dimensions, chacun illustre un levier critique de la transformation.

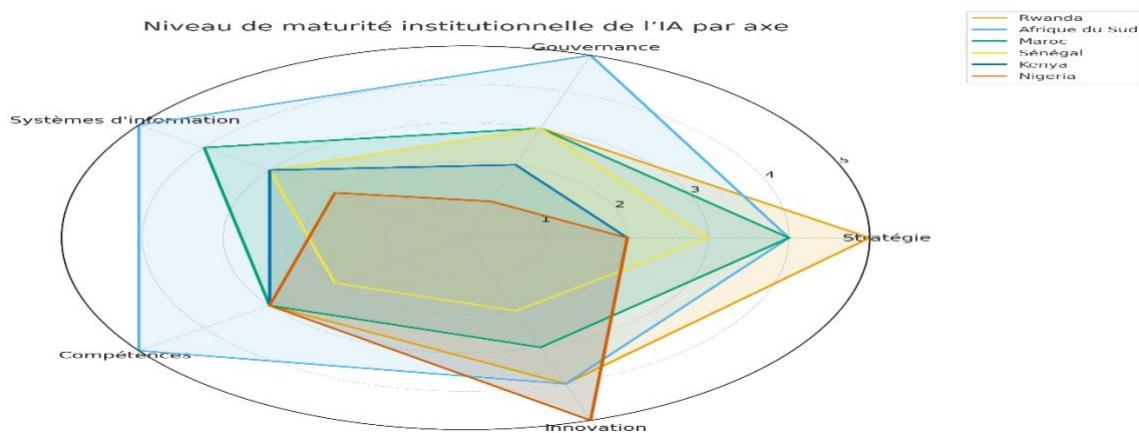
L'Afrique du Sud se distingue par la robustesse de ses capacités organisationnelles, soutenues par un écosystème académique mature et une fonction publique professionnalisée. Cette aptitude à intégrer des technologies complexes souligne l'importance du capital humain dans

l'absorption de l'innovation. Le Rwanda, de son côté, incarne un modèle de cohérence stratégique : la centralisation du pilotage politique et la continuité des réformes créent un environnement propice à la diffusion rapide de solutions d'IA dans les secteurs prioritaires.

Le Kenya démontre que l'IA peut prospérer au sein d'écosystèmes entrepreneuriaux dynamiques, tout en soulignant que l'absence de régulation et de stratégies publiques intégrées limite la conversion de cette innovation en gains institutionnels pérennes. Le Sénégal adopte une trajectoire plus graduelle, où le cadre stratégique et les capacités se renforcent de manière itérative. Enfin, le Nigeria illustre le paradoxe d'un fort dynamisme technologique freiné par une fragmentation institutionnelle et un déficit de gouvernance, prouvant que l'outil ne peut suppléer l'absence de structures stables.

Ces enseignements montrent qu'il n'existe pas de « modèle idéal », mais des trajectoires différencier. La Figure N°2 synthétise ces dynamiques à travers une matrice de maturité multidimensionnelle.

Figure N°2 : Niveau de maturité institutionnelle de l'IA par axe analytique



Source : Construction conceptuelle de l'auteure, croisant les cadres de Scott (2020), Teece (2019) et Moore (2013) avec les indicateurs d'Oxford Insights (2023).

Cette figure dresse une vue intégrée des profils nationaux. On observe que l'Afrique du Sud présente la maturité la plus homogène, confortant son statut de référence continentale. Le Rwanda affiche une supériorité marquée sur l'axe de l'alignement stratégique. Le Maroc, quant à lui, se démarque par l'équilibre de son profil : une stratégie solide couplée à des systèmes d'information en consolidation, dessinant une trajectoire ascendante mais encore en phase de maturation. À l'inverse, le Kenya et le Nigeria révèlent un déséquilibre entre une innovation poussée et une structuration institutionnelle encore fragile.

En définitive, ces résultats renforcent les enseignements du benchmarking et soutiennent l'idée que la réussite de l'IA dépend de la convergence systémique entre stratégie,

gouvernance et compétences — convergence qui demeure partielle dans la majorité des pays analysés. Ce socle analytique permet désormais d'aborder l'étude approfondie du cas marocain sous un angle contextualisé.

3. Étude de cas du Maroc : dynamiques institutionnelles, transformation digitale et analyse des performances

La mise en perspective des expériences africaines a permis d'identifier les leviers stratégiques et organisationnels qui conditionnent l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'action publique. Le Maroc s'inscrit pleinement dans cette dynamique continentale, tout en présentant une trajectoire singulière, caractérisée par une modernisation administrative soutenue et une maturité digitale comptant parmi les plus robustes en Afrique. Ce contexte fait du Royaume un cas d'étude privilégié pour analyser les mécanismes de transformation institutionnelle à l'ère de l'IA.

L'objectif de cette troisième partie est d'examiner la trajectoire marocaine en mobilisant le cadre conceptuel établi en Partie I et les enseignements du benchmarking de la Partie II. L'analyse vise à confronter les observations empiriques aux propositions analytiques (P1–P5) relatives à l'alignement stratégique, aux capacités dynamiques, à la gouvernance algorithmique, à l'adoption sociotechnique et à la création de valeur publique.

Sur le plan méthodologique, l'étude repose sur une revue documentaire qualitative systématisée couvrant la période 2016–2024. Le corpus a été constitué à partir de trois piliers: (a) la littérature académique spécialisée en management public et IA ; (b) les rapports d'organisations internationales (OCDE, Banque mondiale, Oxford Insights) fournissant des indicateurs de performance ; (c) les documents institutionnels et rapports d'activité des entités pivots (DGI, CNSS, ONCF, Bank Al-Maghrib).

Conformément aux standards de rigueur scientifique, la sélection des sources a suivi le protocole PRISMA, garantissant la fiabilité et la traçabilité des données. Le codage thématique a été articulé autour des cinq axes de notre cadre conceptuel, tandis qu'une triangulation a été opérée entre indicateurs quantitatifs, littérature scientifique et sources officielles pour renforcer la validité interprétative des résultats. Il convient de souligner que les propositions P1–P5 ne revêtent pas un caractère statistique, mais constituent des grilles de lecture analytiques. Leur fonction est d'orienter l'examen du cas marocain en évaluant dans quelle mesure les dynamiques observées corroborent ou nuancent les mécanismes institutionnels modélisés.

Cette section s'articule autour de cinq axes : l'analyse de la maturité numérique nationale (1) ; l'examen des dynamiques de changement institutionnel (2) ; la discussion des enjeux de gouvernance (3) ; la mise en perspective des propositions analytiques (4) ; et enfin, la formulation de recommandations managériales opérationnelles (5).

3.1. Contexte marocain : trajectoire stratégique, réformes institutionnelles et maturité numérique

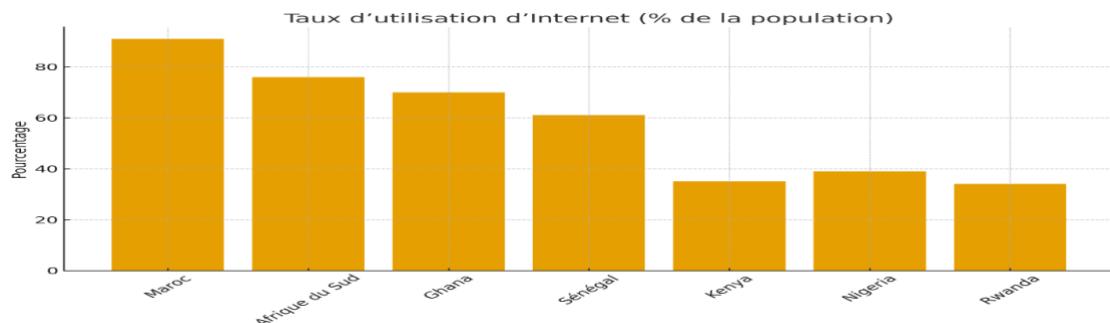
Au cours de la dernière décennie, le Maroc a engagé une série de réformes structurelles destinées à moderniser l'action publique, optimiser l'efficience des services et consolider la transparence institutionnelle. Cette dynamique s'inscrit dans une vision de transformation systémique, portée par des orientations nationales qui ont progressivement structuré une gouvernance numérique émergente. Loin de constituer un phénomène isolé, la transformation digitale du secteur public s'articule à des priorités politiques majeures : régionalisation avancée, rationalisation budgétaire et refonte de la relation institution–citoyen.

Le premier pilier de cette mutation réside dans la vision stratégique nationale. Les cadres de référence successifs, notamment la stratégie *Maroc Digital 2020* prolongée par les orientations de *Maroc Digital 2030*, consacrent la donnée et l'innovation technologique comme vecteurs de performance publique. Ces orientations visent à faire du numérique non seulement un levier de compétitivité, mais également un instrument d'équité et d'accessibilité. Le Royaume s'est ainsi engagé dans une modernisation progressive, fondée sur l'extension des infrastructures de connectivité, l'harmonisation des systèmes d'information et la dématérialisation généralisée des procédures.

Cette dynamique stratégique s'est opérationnalisée par des initiatives institutionnelles ayant profondément modifié les pratiques administratives. Le déploiement du Portail national des services publics et le développement de plateformes sectorielles unifiées — telles que *Massar* pour l'éducation ou *Damanecom* pour la protection sociale — témoignent d'une volonté de structurer l'offre numérique autour de la simplification des parcours usagers. En 2023, cette ambition s'est traduite par une dématérialisation de plus de 76 % des démarches administratives, soutenue par un taux de pénétration d'Internet atteignant 91 %. Cette maturité numérique, l'une des plus élevées du continent, constitue le socle infrastructurel et social indispensable à la diffusion future de solutions fondées sur l'intelligence artificielle.

La Figure N°3 positionne le Maroc au sein d'un échantillon de pays africains en termes de connectivité. Cette performance relative confirme l'existence de conditions favorables à l'extension des services publics intelligents.

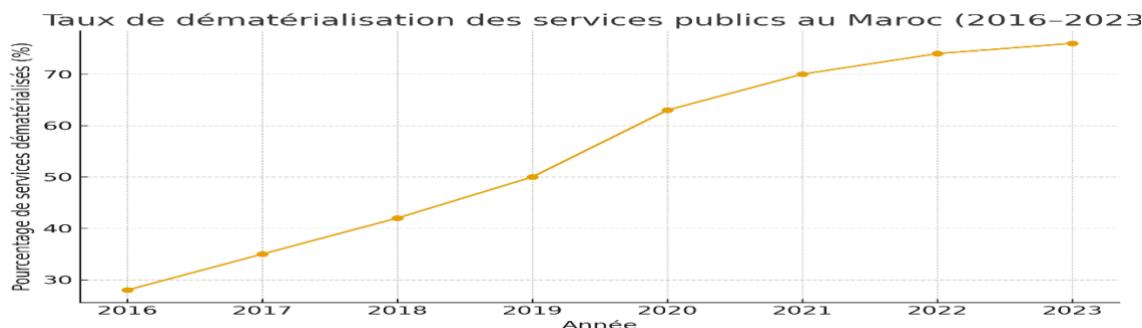
Figure N°3 : Taux d'utilisation d'Internet dans une sélection de pays africains (% de la population)



Source : Élaboration de l'auteure à partir des données de l'ITU (2023) et des World Development Indicators de la Banque mondiale.

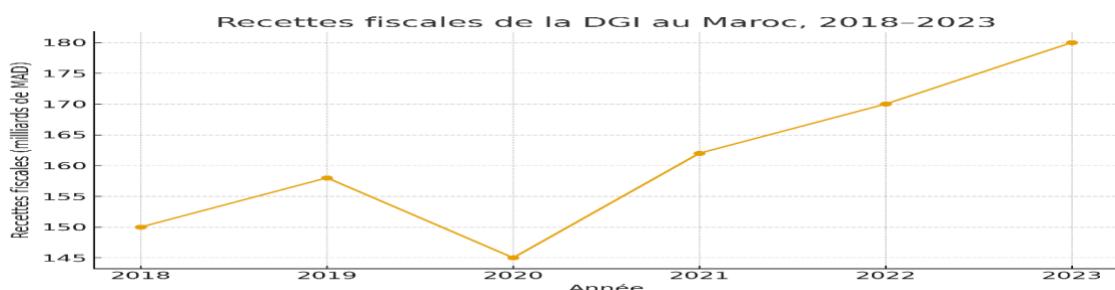
Sur le plan de la gouvernance publique, des avancées significatives marquent la consolidation du cadre de gestion de la donnée et de la protection des informations personnelles. La Commission Nationale de contrôle de la protection des Données à caractère Personnel (CNDP), en dépit de contraintes capacitaires réelles, a intensifié ses missions de régulation éthique en diffusant des référentiels de conformité structurants pour les administrations. Parallèlement, l'impulsion d'une politique d'*Open Data* et les efforts de normalisation des architectures informationnelles témoignent d'une mutation profonde : la donnée est désormais appréhendée comme un actif stratégique de l'État. Toutefois, cette dynamique demeure hétérogène. L'absence d'un cadre normatif explicitement dédié à la gouvernance algorithmique constitue encore un frein à l'adoption généralisée de systèmes d'IA dans les domaines régaliens, où l'explicabilité et la responsabilité sont critiques.

Dans ce paysage, la modernisation administrative suit des trajectoires contrastées, bien que l'analyse globale de la digitalisation révèle une progression continue. La Figure N°4 illustre cette montée en maturité du secteur public marocain, objectivée par la croissance régulière du taux de dématérialisation sur la période 2016–2023.

Figure N°4 – Taux de dématérialisation des services publics au Maroc (2016–2023).

Source : *Élaboration de l'auteure à partir des rapports de la Cour des comptes (2019–2023), du HCP et des documents institutionnels marocains.*

Cette maturité digitale produit des impacts tangibles sur la performance des administrations pivots, notamment en matière de mobilisation des ressources. L'exemple de la Direction Générale des Impôts (DGI) est ici emblématique : l'automatisation intégrale des processus fiscaux et l'exploitation structurée des données ont permis une sécurisation et une croissance constante des recettes, comme l'illustre la Figure N°5. Ce cas d'espèce démontre que la transformation numérique agit comme un levier direct de valeur publique en optimisant l'efficience financière de l'État.

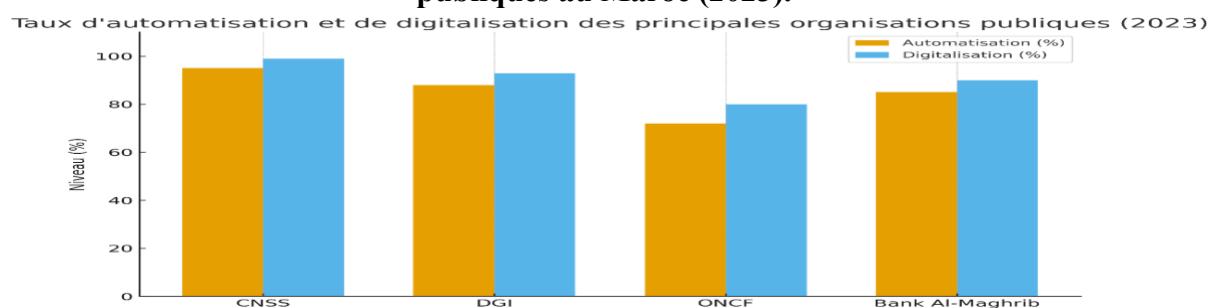
Figure N°5 – Évolution des recettes fiscales de la DGI au Maroc (2018–2023)

Source : *Direction Générale des Impôts, rapports annuels (2018–2023).*

Cette dynamique de modernisation n'est pas isolée. La CNSS enregistre désormais un taux de télé-déclarations supérieur à 99 %, associé à une réduction significative des délais de traitement et à une fiabilisation accrue des données sociales. Parallèlement, l'ONCF a initié le déploiement d'outils de maintenance prédictive ayant conduit à une baisse d'environ 30 % des incidents techniques sur quatre ans, confirmant l'efficacité des technologies anticipatives au sein d'environnements opérationnels complexes. Ces expériences convergent vers un constat central : la reconfiguration des capacités organisationnelles (P2) devient effective lorsque les institutions parviennent à aligner leurs orientations stratégiques avec leurs infrastructures numériques et leurs compétences internes.

La Figure N°6 synthétise cette hétérogénéité de maturité en comparant plusieurs organisations publiques pivots. La CNSS s'impose comme un acteur pionnier avec des taux de digitalisation (99 %) et d'automatisation (95 %) exceptionnels. La DGI affiche une maturité avancée (93%), portée par la généralisation de la facturation électronique. L'ONCF présente un profil intermédiaire, cohérent avec les spécificités industrielles de la maintenance prédictive, tandis que Bank Al-Maghrib se distingue par la sophistication de ses processus de supervision et de gestion des risques.

Figure N°6 – Taux d'automatisation et de digitalisation des principales organisations publiques au Maroc (2023).



Source : Élaboration de l'auteure à partir des rapports institutionnels de la DGI, CNSS, ONCF, Bank Al-Maghrib et de la Cour des comptes.

Ces résultats corroborent une tendance structurelle : la profondeur de la transformation institutionnelle est corrélée à la cohérence du système d'information et à la clarté de la stratégie d'exploitation de la donnée, étayant ainsi les propositions P1 et P2. Ils démontrent que la maturité numérique se construit de manière incrémentale, tributaire de l'harmonisation des processus et de la qualité des actifs informationnels mobilisés.

Toutefois, cette montée en maturité demeure asymétrique à l'échelle nationale. Si les secteurs de la fiscalité, de la protection sociale et de la supervision financière enregistrent des avancées substantielles, la transformation s'avère plus limitée au sein des administrations moins dotées. Plusieurs fragilités persistent : fragmentation des systèmes d'information, déficit de coordination interinstitutionnelle et absence d'un cadre réglementaire dédié à l'IA. Le contexte marocain révèle ainsi un paradoxe propre aux économies émergentes : une modernisation réelle, soutenue par des réformes ambitieuses, mais entravée par des contraintes structurelles qui freinent encore une diffusion homogène de l'intelligence artificielle. Cette lecture nuancée offre une base analytique essentielle pour évaluer la viabilité des trajectoires de transformation au regard de nos propositions de recherche.

3.2. Transformation digitale et dynamique du changement institutionnel au Maroc

La transformation digitale du Royaume s'inscrit dans une trajectoire incrémentale ayant progressivement reconfiguré les pratiques administratives, les logiques organisationnelles et les modes de coordination. Loin de suivre un modèle linéaire, cette mutation s'est opérée par étapes successives : les premières initiatives de dématérialisation ont d'abord jeté les bases d'une administration accessible, avant que l'exploitation intensive de la donnée ne devienne le pivot de la modernisation publique. L'essor des plateformes sectorielles a ensuite accentué ce mouvement, automatisant les tâches transactionnelles et renforçant la traçabilité des actes administratifs.

Cette dynamique a induit des mutations structurelles au sein des organisations pionnières. À la DGI, la généralisation du télépaiement et de la facturation électronique a modifié non seulement les processus opérationnels, mais également la structure cognitive de l'institution. Les agents mobilisent désormais des systèmes d'analyse décisionnelle qui réorientent la priorisation des contrôles et la gestion des risques. Au-delà du gain d'efficience, cette réforme a instauré une culture managériale fondée sur la preuve par la donnée. Un phénomène analogue s'observe à l'ONCF : l'intégration de la maintenance prédictive a transformé les routines techniques, réduit l'incertitude opérationnelle et fluidifié la coordination entre les pôles techniques et analytiques.

Les changements les plus profonds émergent lorsque la transformation digitale s'articule à une refonte institutionnelle globale. Le cas de la CNSS, où la gestion informatisée des assurés a nécessité une réingénierie complète des procédures, démontre qu'une telle mutation génère des bénéfices simultanés en qualité de service et en transparence. Ces évolutions révèlent une tendance structurelle : la transformation digitale recompose les équilibres entre structures, comportements et responsabilités. Elle ne se limite pas à l'adoption d'artefacts technologiques; elle redéfinit les modalités d'action et les rôles professionnels.

Toutefois, cette transition demeure hétérogène. Certaines administrations conservent des modèles traditionnels marqués par la segmentation des services et une exploitation marginale des données. Ces disparités soulignent le rôle déterminant des capacités dynamiques et du leadership institutionnel dans l'appropriation technologique. Elles confirment que la modernisation ne se diffuse pas de manière uniforme, sa réussite restant tributaire de la convergence entre facteurs humains, culturels et politiques.

3.3. Gouvernance, processus managériaux et politiques publiques à l'ère de l'IA

La gouvernance publique constitue le socle de la transformation institutionnelle. Au Maroc, bien que les réformes réglementaires aient consolidé la protection des données personnelles et l'interopérabilité des systèmes, la gouvernance algorithmique proprement dite demeure dans une phase formative. Si les avancées en matière d'*Open Data* et de régulation éthique (via la CNDP) sont réelles, elles ne couvrent pas encore de manière exhaustive les spécificités des systèmes intelligents, notamment en ce qui concerne la responsabilité décisionnelle et l'explicabilité des modèles.

Sur le plan managérial, la transition numérique a instauré de nouvelles pratiques de pilotage. Les organisations les plus matures ont intégré des dispositifs de surveillance opérationnelle et des indicateurs en temps réel qui redéfinissent le rôle de l'encadrement intermédiaire. Les cadres ne sont plus seulement des gestionnaires de procédures, mais deviennent des analystes de flux informationnels complexes, orientant leurs décisions vers un management fondé sur l'évidence (*evidence-based management*). Cette mutation modifie les interactions hiérarchiques et déplace le centre de gravité du pouvoir décisionnel vers la maîtrise de la donnée. Les politiques publiques intègrent désormais la dimension numérique comme une priorité stratégique transversale, de la réforme du service public à la régionalisation avancée. Toutefois, la portée de ces initiatives reste freinée par l'absence d'un cadre national de coordination dédié spécifiquement à l'intelligence artificielle. Actuellement, les administrations progressent en "silos", selon leurs propres capacités dynamiques, sans véritable harmonisation des protocoles algorithmiques.

Ces limites ne sauraient occulter la dynamique en cours, mais elles rappellent que la transformation institutionnelle est indissociable d'une clarification des règles de gouvernance. En l'absence d'une coordination interinstitutionnelle renforcée, les projets d'IA risquent de demeurer des isolats de performance, limitant ainsi la création d'une valeur publique systémique à l'échelle de l'État.

3.4. Vérification analytique des propositions P1–P5

L'examen du cas marocain permet de confronter les observations empiriques - issues de l'analyse documentaire, des indicateurs internationaux et des études de cas organisationnelles- aux propositions formulées dans le cadre conceptuel. La vérification opérée ci-après relève d'une logique de plausibilité analytique et non d'une validation causale, conformément à la nature qualitative et interprétative de la démarche.

La **(P1)**, relative à l'alignement stratégique, trouve un appui empirique solide. Les transformations institutionnelles les plus profondes apparaissent là où la vision politique, les infrastructures et la réingénierie des processus sont articulées de manière cohérente (ex. DGI). À l'inverse, une cohérence défaillante condamne la digitalisation à une fragmentation limitant son impact sur les modes de décision.

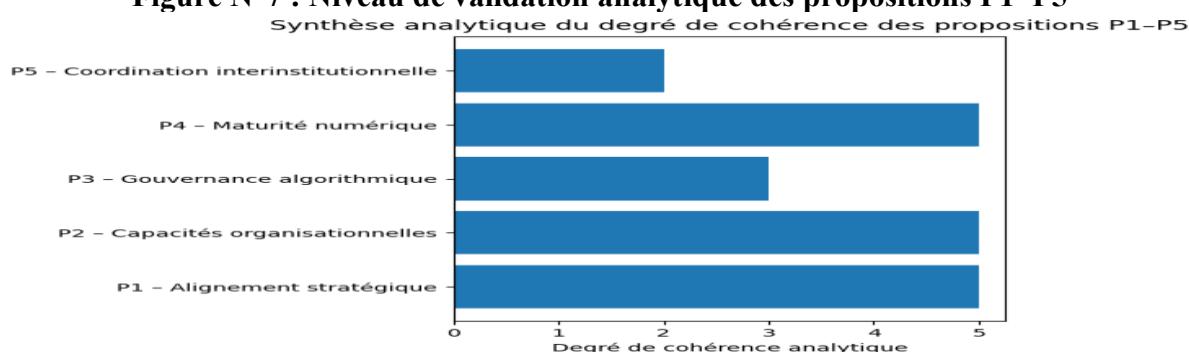
La **(P2)**, portant sur les capacités organisationnelles, est également corroborée. Les institutions disposant d'un capital humain qualifié et d'une culture axée sur la donnée affichent des performances supérieures. Ces résultats confirment le rôle central des capacités dynamiques dans l'absorption et la traduction institutionnelle des technologies.

Concernant la **(P3)** sur la gouvernance algorithmique, l'analyse impose une validation plus nuancée. Si la protection des données (CNDP) progresse, l'absence d'un cadre réglementaire spécifiquement dédié à l'IA bride les initiatives. La gouvernance algorithmique apparaît comme un levier encore en phase formative, conditionnant la légitimité et l'extension future des usages. La **(P4)**, liée à la maturité numérique, est globalement validée. Le taux de pénétration d'Internet (91 %) et la généralisation des téléservices constituent un avantage stratégique rare, offrant un socle favorable à l'adoption de l'IA, sous réserve de consolidation des autres dimensions.

Enfin, la **(P5)** sur la coordination interinstitutionnelle met en exergue un défi structurel majeur. La fragmentation des systèmes et l'absence de pilotage transversal freinent l'émergence de solutions d'IA à l'échelle de l'État. Bien que l'impact sectoriel soit réel, sa portée systémique demeure entravée par un manque d'harmonisation à grande échelle.

La Figure N°7 synthétise le niveau de validation empirique de ces cinq piliers. Elle met en évidence la prédominance de l'alignement stratégique (P1) et des capacités organisationnelles (P2) comme moteurs de la transformation, tandis que la coordination (P5) apparaît comme la dimension la moins consolidée.

Figure N°7 : Niveau de validation analytique des propositions P1–P5



Source : Synthèse analytique de l'auteure.

Ce schéma de vérification démontre l'interdépendance des mécanismes étudiés : l'alignement stratégique et les capacités organisationnelles se renforcent mutuellement, tandis que la gouvernance et la coordination jouent un rôle de modulateur, conditionnant l'ampleur des transformations. Ces résultats justifient la pertinence du modèle conceptuel intégré proposé. Ce dernier n'est pas une simple représentation graphique, mais une construction systémique visant à saisir la complexité des mutations induites par l'IA. Il offre une base robuste pour orienter les recommandations managériales finales.

3.5. Recommandations managériales pour renforcer la transformation institutionnelle

L'analyse du cas marocain met en évidence un ensemble de leviers essentiels pour consolider la transformation institutionnelle. Loin d'un registre prescriptif générique, ces recommandations s'ancrent dans les résultats empiriques et les cadres théoriques mobilisés, visant à transformer la maturité numérique actuelle en une performance publique cohérente.

L'un des premiers impératifs réside dans l'institutionnalisation d'une gouvernance algorithmique éthique. L'absence d'un dispositif réglementaire intégré limite actuellement la portée des initiatives sectorielles. À l'image des pratiques sud-africaines, le Maroc gagnerait à se doter d'un cadre national fondé sur les principes de transparence et de responsabilité. La création d'une instance de haut niveau, telle qu'un Haut Conseil de l'IA, permettrait de normaliser les pratiques et de sécuriser la confiance citoyenne, consolidant ainsi la proposition P3 sur la légitimité institutionnelle.

Parallèlement, le renforcement des capacités humaines s'impose comme une condition de succès déterminante. Les expériences de la DGI et de la CNSS confirment que les résultats les plus probants apparaissent lorsque les compétences internes sont alignées sur les exigences technologiques. Conformément à la théorie des capacités dynamiques (P2), la montée en compétences doit dépasser la maîtrise technique pour inclure l'aptitude à interpréter les flux prédictifs et à piloter des systèmes complexes. Un programme national de formation continue, dédié aux cadres publics et axé sur la gestion du changement, constituerait ici un levier stratégique majeur.

La maîtrise de la donnée constitue le socle indispensable de cette transition. Si plusieurs institutions disposent de bases robustes, l'interopérabilité demeure fragmentée. Inspiré du modèle rwandais, le Maroc gagnerait à instaurer un cadre national unifié de gouvernance des données publiques, intégrant des standards techniques communs et un identifiant unique

opérationnel. Sans cette assise, les usages avancés de l'IA resteront cantonnés à des initiatives isolées, freinant l'alignement stratégique global (**P1**).

La structuration de l'innovation publique, par le biais d'approches expérimentales, est également un facteur d'accélération. En s'appuyant sur les dynamiques observées au Kenya ou au Sénégal, le Royaume pourrait institutionnaliser des laboratoires d'innovation (*GovLabs*) au sein des ministères. Ces dispositifs permettraient de tester des applications d'IA dans des environnements contrôlés, favorisant une adoption sociotechnique itérative et réfléchie (**P4**). Enfin, le défi majeur de la coordination interinstitutionnelle doit être relevé pour dépasser la fragmentation actuelle des systèmes. La mise en place d'une structure centrale de pilotage transversal assurerait la cohérence entre la vision nationale et les déploiements sectoriels. Une telle coordination permettrait de mutualiser les infrastructures et d'harmoniser les référentiels, répondant ainsi aux limites identifiées par la **proposition P5** et garantissant la création d'une valeur publique systémique à l'échelle de l'État.

Conclusion générale et perspectives de recherche

La transformation par l'intelligence artificielle (IA) constitue un enjeu stratégique majeur pour les organisations publiques émergentes. Cette recherche démontre que l'IA ne devient véritablement transformative que lorsqu'elle s'insère dans un écosystème articulant vision politique, capacités dynamiques, gouvernance algorithmique et maturité numérique.

Le benchmarking africain a révélé des trajectoires plurielles où le Maroc occupe une place singulière. Fort d'une maturité numérique élevée et de réformes administratives soutenues, le Royaume dispose d'un socle favorable, illustré par les performances de la DGI ou de la CNSS. Toutefois, des limites structurelles persistent : une gouvernance algorithmique encore formative, une fragmentation interinstitutionnelle et un déficit de compétences spécialisées. Sur le plan méthodologique, cette étude, fondée sur des sources secondaires, privilégie une plausibilité analytique (P1-P5) plutôt qu'une validation causale stricte, limitant la portée des résultats à une modélisation qualitative.

Ces constats ouvrent des perspectives de recherche fécondes. Des enquêtes empiriques primaires permettraient d'explorer plus finement les résistances sociotechniques, tandis que l'élargissement du modèle à d'autres secteurs (santé, justice) en testerait la robustesse. Enfin, l'approfondissement de l'éthique algorithmique reste indispensable pour garantir la légitimité de l'action publique.

Au terme de cette analyse, le Maroc apparaît à un carrefour stratégique. Si les prérequis techniques sont réunis, le succès dépendra de la capacité à unifier la gouvernance et à coordonner les efforts institutionnels. En optimisant ces leviers, le Royaume a le potentiel de s'affirmer comme un modèle africain de gouvernance publique intelligente et responsable, redéfinissant ainsi le contrat entre l'État et le citoyen.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et Articles Académiques

- Abate, R., & Ducreux, J.-M. (2016). *Le grand livre de la stratégie*. Eyrolles.
- Antunes, C., & Korda, C. (2019). *De la stratégie à l'action : Engagez vos équipes dans la transformation*. Eyrolles.
- Benington, J., & Moore, M. H. (2011). *Public value: Theory and practice*. Palgrave Macmillan.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- Caron, D. J. (2019). *Gouverner à l'ère du numérique : Enjeux, défis et perspectives*. Presses de l'Université du Québec.
- Caron, D., & Bernardi, S. (2021). *Écosystème de la transformation de l'administration publique vers le numérique*. Presses de l'Université du Québec.
- Cordella, A., & Bonina, C. (2012). A public value perspective for ICT-enabled public sector reforms. *Government Information Quarterly*, 29(4), 512–520.
- Corfmat, D. (2022). *Gouvernance et transformation digitale de l'entreprise*. L'Harmattan.
- Floridi, L. (2020). *The logic of information: A theory of philosophy as conceptual design*. Oxford University Press.
- Gantar, Z., & Sabri, K. (2025). Nouveau management public et digitalisation : Une analyse théorique à l'ère de la modernisation du secteur public au Maroc. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 6(4).
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2020). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.
- Lechot, G. (2017). *Stratégie et conduite du changement*. EMS Management & Société.
- Lemieux, N., & Lauzier, M. (2020). *Améliorer la gestion du changement dans les organisations: Nouvelles connaissances, stratégies et expériences*. Presses de l'Université du Québec.
- Margetts, H., & Dorobantu, C. (2019). Rethink government with AI. *Nature*.
- Mazouz, B. (2013). *La stratégie des organisations publiques*. Presses de l'Université du Québec.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

- Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard University Press.
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 398–427.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Scott, W. R. (2020). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (5th ed.). Sage.
- Séguin, F., Hafsi, T., & Demers, C. (2008). *Le management stratégique de l'entreprise*. Presses HEC Montréal / Chenelière Éducation.
- Tallon, P. P. (2019). Strategic IT alignment and digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(2), 113–132.
- Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: An economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1–43.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Rapports Institutionnels et Sources Internationales

- Banque mondiale. (2023). *World Development Indicators 2023*. World Bank Group.
- Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS). (2023). *Rapport annuel d'activité et indicateurs de performance*. Rabat.
- Cour des Comptes du Maroc. (2019–2023). *Rapports annuels et sectoriels sur la gestion publique*. Rabat.
- Direction Générale des Impôts (DGI). (2023). *Rapport d'activité : Digitalisation et performance fiscale*. Rabat.
- Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2022). *Indicateurs sociaux et économiques du Maroc*. Rabat.
- International Telecommunication Union (ITU). (2023). *ICT Development Index (IDI) : Global Report*. ITU Publications.
- OCDE. (2019). *Principes de l'OCDE sur l'intelligence artificielle*. Éditions OCDE.
- Office National des Chemins de Fer (ONCF). (2023). *Rapport d'activité et de développement durable*. Rabat. [lien suspect supprimé]
- Oxford Insights. (2023). *Government AI Readiness Index 2023*. Oxford Insights.
- UNESCO. (2021). *Recommandation sur l'éthique de l'intelligence artificielle*. UNESCO Publishing.