Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Volume 5 : Numéro 2

La digitalisation et le développement local dans le contexte territorial marocain: État des lieux et Perspectives

Digitalization and local development in the Moroccan territorial context: State of play and perspectives

Achraf EL FILALI
Doctorant FSJES-SOUISSI
Université Mohamed V- RABAT
Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et de Développement Durable
Maroc
achraf_elfilali@um5.ac.ma

Noufissa EL MOUJADIDI
Enseignant chercheur FSJES-SOUISSI
Université Mohamed V- RABAT
Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et de Développement Durable
Maroc
n.elmoujaddidi@um5r.ac.ma

Date de soumission : 05/04/2022

Date d'acceptation : 08/05/2022

Pour citer cet article :

EL FILALI. A & EL MOUJADIDI. N (2022) «La digitalisation et le développement local dans le contexte territorial marocain: Etat des lieux et Perspectives », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 2» pp : 793 - 818

Résumé

Le développement local est une vraie potentialité, qui donne la possibilité aux territoires de promouvoir le niveau de vie et de rendre l'économie locale plus attractive aux investissements étrangers. Cependant et pour l'atteindre, il faut mettre un ensemble d'outils (certains outils sont liés au côté managérial, relationnel, législatif...). Ces outils dépendent en principe de l'aspect de l'innovation et la capacité aux collectivités territoriales, d'utiliser les moyens technologiques, à l'instar de l'exploitation des Technologies d'information et de Communication ». La digitalisation permet de « commercialiser l'image de territoire » sur le plan interne et externe, de faciliter les procédures et de maintenir la cohésion sociale. La digitalisation joue un rôle prépondérant, en matière de la promotion du développement local, notamment l'attractivité des investissements, la facilitation de la mise en œuvre des projets. Le digital aujourd'hui est au cœur de la stratégie de la transformation de l'Administration Marocaine. Alors, plusieurs actions sont entreprises pour la mise en œuvre de cette stratégie, comme l'instauration des plateformes : rokhass, watiqa, chikaya… Ces dernières visent à approcher l'administration de l'administré, puis de renforcer la transparence des procédures administratives et de lutter contre la corruption.
Notre étude porte donc sur la définition du rapport entre la digitalisation et le développement local et l'incidence de telle relation sur le territoire, tout en illustrant notre manuscrit, par une étude de cas tiré d'une commune rurale, en province de Tiznit.

Mots clés : digitalisation ; développement local ; collectivités territoires ; territoire ; la ruralité.

Abstract

Local development is a real prospect which gives the territories the ability to promote the standard of living and to make the local economy more attractive to foreign investments. However, to achieve it, you have to put in a set of tools (some tools are linked to the managerial, relational, legislative side…). These tools depend in principle on the aspect of innovation and the ability of local authorities to use technological means, such as "the exploitation of Information and Communication Technologies." Digitization makes it possible to "market the image of the territory" internally and externally, to facilitate procedures and to maintain social cohesion. Our study therefore focuses on the definition of the relationship between digitization and local development and the impact of such a relationship on the territory. Digitization plays a major role in promoting local development, in particular the attractiveness of investments, facilitating the implementation of projects. Digital today is at the heart of the Moroccan Administration's transformation strategy. So, several actions are undertaken for the implementation of this strategy, such as the establishment of platforms: rokhass, watiqa, chikaya... These aim to bring the administration closer to the citizen, then to reinforce the transparency of administrative procedures and fight against corruption Our study therefore focuses on the definition of the relationship between digitalization and local development and the impact of such a relationship on the territory, while illustrating our manuscript, with a case study from a rural municipality, in the province of Tiznit.

Keywords: digitalization; local development; local authorities; territory; rurality.

Introduction

Avec l'émergence de la mondialisation, suite à la fin de la Deuxième Guerre mondiale et l'ouverture croissante des économies nationales, la concurrence sur le marché mondial devient de plus en plus rude. La question du développement devient prépondérante afin d'amener le progrès et sortir des répercussions néfastes des deux guerres et la colonisation des pays.

En parallèle, le rôle de l'Etat a changé en matière du développement. On assistait d'un passage d'un État, qui était la seule autorité à conduire les dynamiques sociales et économiques et environnementales (Etat gendarme), vers un État-providence.

En effet, ce changement de la structuration de l'Etat, imposait un retrait de l'Etat de ses fonctions stratégiques. Ce retrait est accompagné par une émergence d'autres acteurs qui ont vu le jour, et qui participent à la promotion du développement.

Au même temps, cette mutation a poussé les pouvoirs centraux à renforcer l'autonomie et l'aptitude des territoires, en vue d'atteindre leur progrès. Cette nouvelle orientation porte le concept de « développement local ».

Par ailleurs, le développement local a donné lieu à une territorialisation des activités. On assiste à une diversification des modes de développement local adaptée à chaque territoire. Chaque mode de développement est adapté en fonction de ses acteurs. Ces derniers se distinguent par leurs propres intérêts et objectifs.

D'autant que le développement local a des spécificités, il dispose aussi des leviers qui sont indispensables pour son efficacité. Parmi ses piliers, nous trouvons la digitalisation ou la numérisation des administrations ; un nouveau mode qui marque le progrès décisif des territoires.

La digitalisation est une nouvelle forme de la communication territoriale avec les parties prenantes des collectivités territoriales. Elle présente une multitude d'avantages, en particulier l'encadrement de l'action politique et la promotion des bonnes pratiques de la gouvernance territoriale (transparence, concertation, partenariat...).

La digitalisation a permis de remplacer les anciens usages de l'administration, notamment le papier et les longues démarches et a offert des possibilités pour l'amélioration des prestations et de renforcer le lien de confiance entre l'administration publique et l'usager.

Donc, à travers notre article, nous allons essayer de répondre à un ensemble de questions, qui sont :

- Comment peut-on définir la digitalisation ?
- Quelles sont les usages de la numérisation dans les projets de développement territorial ?
- Quelles incidences de la digitalisation sur les territoires ?

Afin de répondre à ces questions, nous allons définir dans un premier axe les aspects de la digitalisation. Puis, dans un deuxième axe à traiter l'impact de l'implémentation du digital sur le développement local au contexte territorial marocain, là où nous allons traiter un cas pratique. Ce cas, illustre l'impact de la digitalisation sur le développement des territoires, et réalisé au niveau de la commune Arbaa Sahel, de la province de Tiznit.

1. La digitalisation et le développement local : Un nouveau mode vers la promotion des territoires

Tout au long de cet axe, nous allons chercher à définir la digitalisation à travers les travaux antérieurs des chercheurs, puis préciser son importance. Également, la précision les aspects relatifs au développement local. Tout en parlant aussi sur les applications de la stratégie digitale sur la promotion du développement.

1.1. Synthèse des travaux

Les définitions du digital sont diverses. Elles sont classées, selon Reis et al (2018) en trois catégories :

- Une identification technologique : Elle désigne que la mutation technologique se repose sur les nouvelles Technologies d'Information et de Communication (TIC), telles que les réseaux sociaux et la technologie mobile (Fitzgerald et al., 2013). Elle permet également de générer d'une valeur ajoutée, à partir d'un capital digital (McDonald & Rowsell- Jones (2012)
- Une identification organisationnelle : Elle désigne que la promotion de l'utilisation de digital nécessite un processus de changement organisationnel ou l'émergence de nouveaux modèles d'affaire (Ross et al., 2016). Tel changement, nécessite de nouveaux investissements, qui permettront d'engager les clients numériques à chaque point du cycle de vie de contact et de tirer leurs expériences (Solis et al. (2014). Son utilisation permet de créer un changement radical au niveau de la performance de l'organisation (Westerman et al. (2011)
- Une identification sociale : L'apport social veut dire que le digital a un impact étroit sur les aspects de la vie humaine. (Matt et al., 2015). Son impact peut affecter aussi les questions politiques, commerciales et sociales (Collin et al. (2015)

Selon les auteurs, le digital peut comprendre plusieurs outils, tels que : Le Cloud Computing, les réseaux sociaux et la Technologie Mobile.

➢ La Technologie Mobile : Elle est définie, selon (Bucki, 2016) comme « un terme générique utilisé pour désigner une variété de dispositifs permettant aux utilisateurs d'accéder à des données et à des informations d'où qu'ils se trouvent. Parfois appelée "interaction homme-

machine ». Par ailleurs, Reddi et Zhu (2017) avancent que 3 milliards de personnes sont connectés sur le Web. La croissance de ce croissance, ne permet non seulement de développer les ventes, mais aussi l'émergence de nouvelles technologies liées aux réseaux sociaux, le Cloud Computing etc..

- Les réseaux sociaux : Ils regroupent l'ensemble des moyens technologiques, permettant aux utilisateurs de communiquer, d'échanger d'informations et des connaissances (Schlesinger, 2014). A l'instar des réseaux sociaux, on trouve : Facebook, YouTube, WhatsApp….
- Le Cloud Computing : Armbrust (2010), définit le Cloud Computing par « les applications livrées sous forme de services sur Internet ainsi que le matériel et les logiciels système au sein des centres de données qui fournissent ces services. Les services eux-mêmes ont longtemps été appelés logiciel en tant que service (SaaS). Certains fournisseurs utilisent des termes tels que l'IaaS (infrastructure en tant que service) et PaaS (plate-forme en tant que service) pour décrire leurs produits. ». C'est aussi « un modèle permettant l'accès à la demande à un pool partagé de ressources informatiques configurables (réseaux, serveurs, stockage, applications et services) pouvant être rapidement mis en service et libéré avec un minimum d'effort de la part du fournisseur de services »(Schwertner et al (2018).

Dans un deuxième axe, nous allons présenter l'apport du digital sur la société.

1.2. Le digital : Un apport crucial de promotion des sociétés

La mutation technologique à notre époque actuelle a changé radicalement le système de vie des populations. Il est hors de question de parler maintenant d'un envoi des lettres ou de réaliser un voyage pour écouter la voix d'un proche. Beaucoup d'outils technologiques ont vu le jour, ils permettent aujourd'hui de faciliter l'échange, le contact et le gain de temps et des coûts.

Le digital a changé des goûts des clients, ils deviennent - à l'ère de la révolution numérique — plus exigeants et les besoins sont aussi développés. Les organisations ont l'intérêt de s'adapter face à cette mutation et ce grand changement, que ça soit du point de vue des procédures ou de la qualité des prestations.

Aujourd'hui les collectivités territoriales sont impliquées dans une démarche d'amélioration des prestations, notamment à travers la numérisation des relations avec le citoyen : la mise en place de « e-administration », qui traduit véritablement le processus de la démocratisation de l'administration, et le droit d'accès à l'information. Afin de garantir la réalisation des prestations, les collectivités territoriales sont demandées de recueillir des informations de terrain, et de les classer dans des outils numériques. Ce travail peut être effectué grâce à la mobilisation de l'Internet, qui donne lieu à une facilitation des e-services au niveau local.

Le suivi et l'évaluation sont assurés aussi à travers les services, ainsi l'utilisation des programmes et logiciels, qui facilitent l'organisation et le bon déroulement des marchés publics. En citant aussi l'utilisation des outils informatiques par les fonctionnaires en vue d'effectuer des prestations auprès des usagers.

Par conséquent, nous pouvons dire que le numérique devient de plus en plus crucial pour assurer les services des collectivités territoriales. L'utilisation de la digitalisation permet de promouvoir la stratégie de ces instances, de modifier positivement leurs structures, de façon à économiser les coûts sur le temps et de l'argent.

Cependant, la mise en place d'un système fiable d'information est considérée parmi les priorités stratégiques, qui traduit la fluidité et l'analyse des informations entrantes et sortantes. Autrement dit, il sera un système efficace de prise de décision à l'aide de la pertinence d'information.

Mais le processus de la digitalisation des collectivités territoriales ne revêt non pas seulement des avantages, mais aussi des risques. Le premier risque majeur à qui il faut prendre en considération est la confidentialité des informations (les programmes informatiques recueillent et stockent les données et les opérations effectuées par les usagers). Alors, une mauvaise manipulation de ces données peut entraîner une menace pour la vie privée des individus. Ce risque peut être minimisé par le renforcement de la sécurité des données. Cet élément est considéré comme un caractère de transparence et la mutualisation des relations entre l'administration et l'usager.

Le processus de renforcement de sécurité des données par les collectivités territoriales est accéléré par le transfert des compétences du centre, et l'orientation stratégique de l'État vers la dématérialisation des procédures, notamment contre les crimes d'Internet ou « cybercriminalité ».

Aujourd'hui, la transformation digitale des territoires est une nécessité, nous assistons à une refonte de la société et l'orientation vers le numérique pour l'exécution des opérations courantes, également pour la préservation de l'environnement, la dynamisation du territoire, la promotion de l'économie locale[1]. Le numérique s'agit d'une occasion à saisir plus qu'un obstacle pour les collectivités. Sa réussite dépend en principe du soutien des acteurs locaux, la préparation de l'environnement de l'innovation afin de créer et expérimenter de nouveaux modèles. Les expériences qui peuvent être effectuées résultent des effets qui auront un impact sur le modèle de développement choisi.

Cette opportunité se concrétise aujourd'hui par exemple, lors de la mise en place par exemple du guichet unique, ce dispositif permet de minimiser le temps des procédures, tout en garantissant l'harmonie avec les politiques de l'État (Plus concrètement à tire d'exemple de délivrer des

autorisations de construction, sans passer par plusieurs administrations).

« Open access » ou les ressources ouvertes est un autre domaine, qui ouvre une perspective sur la mutualisation de la relation de l'administration avec l'usager. Par ailleurs, la désignation des personnes chargées par la gestion et l'administration des données, marque la volonté de l'État de s'inscrire dans une mesure d'accompagnement de la révolution technologique et l'amélioration des prestations offertes pour les citoyens. L'administration territoriale peut profiter aussi des mesures des technologies de Big-data, qui offre multitude d'avantages pour l'élaboration des politiques publiques territoriales plus fiables. Autrement dit, les bénéfices tirés d'après la disponibilité des bases, ou le partage des données par d'autres services publics ou privés, pourraient donner une image claire et transparente sur la situation actuelle et permettent de fournir des mesures plus efficaces, en répondant aux problématiques posées (à titre d'exemple et afin d'élaborer des politiques d'emploi des jeunes, les services publics territoriaux peuvent bénéficier de la plateforme de pôle d'emploi, en tirant le maximum des données relatives au taux de chômage sur le territoire, les domaines académiques des jeunes…).

Mais l'investissement dans le numérique, subit encore des obstacles. Nous trouvons que le budget dédié à la transformation digitale est de moins en moins si nous partons des pays de Nord vers les pays de Sud. Cependant, il est nécessaire d'allouer une partie de budget à ce stade et de considérer l'investissement dans ce domaine, comme un investissement corporel et qui a un retour sur le moyen et le long terme.

Le manque d'investissement dans ce domaine engendre un écart considérable entre le secteur privé (qui dépend fortement du digital) et le secteur public qui est toujours en retard en matière de l'exploitation du numérique. Le matériel public en matière informatique est obsolète en le comparant avec l'usage des équipements modernes chez le secteur public, cela réduit les possibilités d'élaborer des échanges d'expertise entre les deux secteurs. Afin de faire face à cette contrainte, le recours à l'expérience du privé est nécessaire, afin de faire un accompagnement au profit des administrations publiques, notamment pour le développement des mesures de sécurité. Sur le même champ, la continuité de ce décalage rend l'administration territoriale de moins en moins attractive aux investissements externes et nuit son image à l'égard des jeunes qui sont aujourd'hui de plus en plus connectés.

Les prochains agents de l'administration et qui seront des jeunes, une réflexion que doit l'administration garder en esprit, c'est un enjeu majeur, car les jeunes d'aujourd'hui refusent ou ayant une réticence aux méthodes anciennes de travail (notamment ceux qui comptent sur le papier). La même transition d'une génération à une autre pose le défi du transfert des

compétences accumulées et les méthodes de travail de la génération précédente vers la génération actuelle.

Les motifs de l'orientation vers le digital par les administrations publiques (sur le plan central ou décentralisé), sont très nombreux, suite aux contraintes actuelles et qui se résument en :

- La redéfinition de la relation avec l'usager/client : L'administration doit penser désormais à redéfinir sa relation avec l'usager, en le traitant comme « un client » qui le doit plusieurs obligations et engagements, cela doit être la première cause derrière la transformation digitale. Les exemples de cette redéfinition sont multiples, Nous y retrouvons notamment le secteur bancaire qui a amélioré carrément la qualité des prestations offertes aux clients et l'accessibilité de ses services via « des applications mobiles » qui facilitent les opérations et évitent les déplacements vers les locaux bancaires.

La prévention de la refonte des métiers : Nous pouvons trouver certains métiers aujourd'hui qui peuvent n'exister non plus quant au futur, d'autres qui sont déjà effacés, et tout cela à cause de la transformation digitale des sociétés. Ainsi l'exploitation de « l'open access » et le « big-data » a largement contribué aux refontes des exigences d'exercices des métiers. Par conséquent, il faut s'adapter face au contexte actuel et se préparer pour le changement au niveau du monde de travail.

- L'adaptation à la fluctuation de l'environnement : La concurrence est un élément clé qui pousse l'administration a adopté la transformation digitale. Ainsi, les territoires entre eux font de mieux, afin d'attirer des investissements. La concurrence se traduit à travers la facilitation des procédures, la mise en place du guichet unique électronique, etc. Par conséquent, le développement de l'économie locale dépend en principe vers l'orientation numérique de l'administration territoriale.
- L'augmentation de l'efficacité de l'administration : Comme nous savons très bien, la paperasse écrite prend un temps et la bureaucratie ralentit l'efficacité publique. Parfois même nous assistons à la perte de certaines données qui sont jugées très importantes. La conduite digitale permettra donc aux administrations notamment sur le plan territorial d'être plus efficaces et plus aptes à répondre aux exigences sur le plan interne et externe.
- Augmenter la notoriété des autorités locales : Grâce au numérique, nous assistons à une transparence informationnelle. La transparence découle dans le droit d'accès à l'information et l'unification des procédures, ce qui rompt avec le clientélisme au sein de l'administration et rend tous les administrés sur le même pied d'égalité devant les autorités locales.
- Eviter l'encombrement au niveau des locaux des collectivités territoriales : Le service en

présentiel augmente le déplacement des citoyens vers leurs administrations, ce qui crée un encombrement et infecte le travail des agents et la qualité des prestations. Une conduite vers le digital rendra les locaux des collectivités moins pressés et rendra les agents plus aptes à saisir les besoins de chaque usager.

- La mobilisation des compétences locales : Un autre motif qui s'ajoute aux causes de la transformation digitale. La mobilisation des jeunes est un point fort vers la réalisation de la cohésion sociale, et augmente la confiance envers l'administration. Ces derniers peuvent eux-mêmes créer des plateformes digitales des administrations à l'aide de leurs compétences en matière digitale. Ils sont mieux placés pour effectuer ce service, car ils saisissent les besoins locaux et peuvent répondre pertinemment aux exigences posées.

Ces dispositifs demandent la mise en place d'un ensemble d'organismes de gouvernance digitale sur le plan local et qui peuvent permettre à une bonne cohésion entre les différents services (exemple : création d'une direction digitale qui se charge de ce processus de numérisation et la communication avec les parties prenantes, création d'un comité digital au sein des instances décentralisées et qui se charge par le suivi et le contrôle de la digitalisation...).

La mise en place de ces dispositifs doit émaner d'une volonté du haut de la hiérarchie au niveau local, elle doit traduire cette volonté, à travers :

- La concrétisation de la stratégie digitale parmi les choix stratégiques des collectivités territoriales.
- La mise en place d'un processus de formation et d'encadrement au niveau digital et au profit des collaborateurs
- La fédération des parties prenantes autour du projet de digitalisation comme un enjeu stratégique au développement futur du territoire
- La modification de la législation locale, à ce qu'elle permet de comprendre les enjeux de la digitalisation.

Ce processus de la digitalisation doit être orienté et conduit par le niveau hiérarchique supérieur avec une approche participative qui donne la possibilité à une intégration forte des parties prenantes et une approche normative qui précise le cadre stratégique de ce projet et ses objectifs assignés. Le management de ce projet doit aboutir :

- À rendre les acteurs des leviers à la transformation digitale et d'éviter les résistances au changement.
- Maximisation du profit tiré de la numérisation des procédures.
- L'amélioration des aptitudes des collaborateurs et la création d'un climat d'innovation.

Plus que la participation des parties prenantes, ce processus nécessite encore l'accompagnement de la hiérarchie locale lors de sa mise en place, tout en sensibilisant de l'importance de ce chantier, afin d'éviter les facteurs de réticence et notamment sur le plan opérationnel de la hiérarchie. C'est un processus qui ne s'exécute pas très rapidement, car il nécessite une progression qui prend en considération les enjeux locaux, qui expérimente cette transformation et tire des résultats qui peuvent améliorer cette démarche, qui inscrit la transformation dans un cadre temporel et structure les actions et développe la mobilisation des acteurs.

Afin d'arriver à réaliser cette mobilisation, il faut développer les techniques de communication avec les collaborateurs.

Enfin la mobilisation des moyens humains, technologiques et financiers est nécessaire pour la réussite de ce grand chantier. Mais avant bien d'engager ces ressources, il faut commencer en premier par la rupture avec les anciennes pratiques de fonctionnement.

Actuellement et pour réussir la transformation digitale, l'administration territoriale doit tendre vers le renouvellement de ces pratiques et cela à travers :

- Le décloisonnement des administrations de l'État qui tend vers la réalisation des mêmes objectifs publics.
- La déconcentration de ses services, en offrant plus de prérogatives aux collectivités territoriales, afin de faire face aux contraintes locales.
- Le développement des réseaux d'acteurs, afin d'enrichir le partage des informations et des expériences entre les acteurs locaux et d'autres parties externes.
- La diffusion de la culture digitale dans les territoires et l'importance de cette orientation vers ce domaine.
- La formation aux collaborateurs en matière de pratiques numériques.

En gros, nous pouvons dire que ces dispositifs doivent émaner d'une stratégie bien claire et visée et qui dépasse largement « la mise en place de l'outil informatique » dans les administrations territoriales.

L'opportunité de la digitale offre une perspective de la remise en cause des pratiques managériales des collectivités territoriales. Mais la digitalisation des instances locales nécessite en premier lieu **une volonté politique** de la part des élus et plus de prérogatives aux collaborateurs, afin de propager la réflexion innovante, qui donne lieu à la mise en place des dispositifs d'expérimentation des faits. Cette approche met une rupture avec les anciennes pratiques relatives au management autoritaire et hiérarchique, qui interdisent la création et l'innovation au sein des collectivités territoriales et concrétisent la bureaucratie administrative.

Dans un deuxième axe, nous allons découvrir les aspects du développement local.

1.3. Le développement local : Une perspective pour l'attractivité des territoires

Le développement local comme résultat d'une profonde mutation que le cercle de gestion étatique a connu. La crise des années 70, notamment les deux chocs pétroliers, l'amplification du chômage suite à la fermeture des entreprises. Ces éléments ont poussé les élus locaux à intervenir afin d'apaiser le climat social et les ressources locales.

En fait et au- delà de la crise, les États se sont désengagés de leur rôle en matière du développement de la nation et cela est dû principalement à l'insuffisance des ressources et l'accroissement des besoins. En contrepartie, les États ont encouragé le tissu économique local à travers les PME-PMI à créer des activités génératrices de revenus, cette ambition a rencontré des obstacles par la suite.

Le développement local présente alors la perspective qui permet aux territoires d'émerger et d'acquérir une autonomie, ainsi de faire face aux contraintes sur le plan interne et externe.

Le développement local est défini aussi comme une condition inévitable et incontournable pour tout territoire, il consiste une stratégie de son organisation *(Xavier Greffe.2002) et d'autres privilégient le côté économique dans son analyse, autres insistent sur le côté social en rapport avec la gouvernance du territoire. Donc le développement local touche plusieurs dimensions en rapport avec le mode de gestion et les rapports entre acteurs.*

Le développement local peut être considéré comme une transaction de proximité entre l'Homme et les ressources. Cette transaction peut se faire des manières suivantes :

- Une régulation politique, qui lie le développement local au processus de décentralisation et aux valeurs de concertation et de démocratie participative
- Une planification économique qui coordonne les acteurs et explore le potentiel du territoire et ses ressources.
- Intervention sociologique, qui considère le développement local comme un système d'action et de création institutionnelle, faisant appel à l'économie solidaire comme un tissu social créateur de richesse.

Le développement local est aussi un processus de « diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergies » (P. Baroudel). Donc le concept fait appel non seulement aux acteurs, mais aussi aux ressources de territoire comme élément pivot qui permettra de créer des activités économiques au sein de l'espace.

Il est considéré également comme novateur, car il contredit l'ancienne conception qui explique

les inégalités spatiales par un phénomène transitoire et les théories qui partent du fait que le développement doit émaner du centre (approche descendante). En gros, le développement local a émergé dans les territoires excentriques, périphériques et marginalisés et souligne l'importance de la dynamique sociale pour la mise en œuvre du projet de territoire quant à l'avenir.

Il se repose en principe sur un ensemble d'éléments qui constituent les bases de sa mise en œuvre, ils sont :

- Le tourisme : C'est un secteur crucial qui génère le développement au sein d'un territoire, les collectivités territoriales — et afin de profiter des retours de ce secteur — doivent mobiliser l'ensemble de ces ressources culturelles et patrimoniales au profit de l'attractivité du territoire, au regard des touristes. En effet, ce secteur peut avoir des retombées positives sur le territoire, comme la création de l'emploi, la promotion de l'entrepreneuriat touristique, l'accroissement du commerce… La promotion de ce secteur doit s'accompagner en principe par une prise en considération du capital social, qui est le moteur de tout développement.
- Économie sociale et solidaire : Ce secteur prône pour une économie endogène locale et autonome, qui part du territoire et qui aura des retombées sur le territoire lui-même. Ce secteur permet de générer une valeur ajoutée locale qui contribue à l'amélioration du niveau de vie de la population. Il permet d'apporter des solutions concrètes par rapport aux contraintes locales et l'amélioration de la dynamique entre les acteurs. Il permet non seulement de contribuer à la création de l'emploi et l'amélioration de l'attractivité économique du territoire, mais il a aussi un effet social qui se résume dans la fédération des acteurs aux projets conçus pour le territoire. Par conséquent, nous pouvons dire que l'Économie sociale et solidaire est le pivot de la promotion du développement local.
- Le facteur culturel : Le rôle de la culture dans le développement local est primordial, la culture ne permet non seulement d'attirer des investissements et l'amélioration de l'économie locale, mais aussi un facteur de la cohésion sociale et la valorisation du patrimoine local. Elle peut jouer aussi des fois comme un facteur de la dynamisation des rapports entre les acteurs et la mutualisation du lien de l'individu avec son territoire.
- La gouvernance territoriale : Ce concept regroupe l'ensemble des bonnes méthodes de gestion sur le plan territorial, il permet de concevoir une bonne stratégie de développement local, à travers la prise de la bonne décision. La gouvernance territoriale prend en mesure les outils de la participation de l'ensemble des acteurs lors de l'élaboration d'une décision qui répond aux contraintes et aux attentes de chaque partie.

Le développement local repose non seulement sur des leviers, mais des objectifs qui se

regroupent dans des stratégies cohérentes, qui visent la promotion d'une diversité de domaines économique, social, culturel…

Premièrement le développement local vise au renforcement de l'échange social, autrement dit la favorisation du dialogue entre les différents acteurs, afin de faire parler chaque partie, de débattre sur l'ensemble des enjeux de territoire. Cet enjeu mène vers le maintien de la paix sociale et aussi l'enrichissement des projets de développement par une diversité d'opinions, chose qui améliore la qualité des « outputs ». Il contribue aussi en renforcement de « partenariat » entre le secteur public et privé, ce partenariat permet de réaliser des synergies sur les coûts et les risques, il donne aussi la possibilité d'intégrer l'ensemble des acteurs au sein de ce grand chantier, puis également de profiter de l'expérience du secteur privé en matière de la gestion des projets, enfin la mobilisation d'un maximum de ressources valables pour une exécution efficace des programmes visés.

Il permet aussi à la réduction du chômage et à l'amélioration de la productivité locale, tout en encourageant la création des entreprises sur le territoire, puis de valoriser les produits terroir, l'attractivité des investissements privés, la lutte contre les vulnérabilités de corruption et l'instauration de la transparence.

Dans un premier temps, nous allons relever les applications du digital sur les projets de développement local et comment le numérique peut le favoriser.

1.4. Les applications de la digitalisation des collectivités territoriales sur le développement local

Admettons ou pas, la digitalisation des administrations a constitué une révolution profonde en matière de service public et l'amélioration de la compétitivité du pôle public. Ses effets ne s'arrêtent pas juste au niveau des procédures, mais ils ont dépassé ce stade vers l'amélioration du cadre de vie de la population locale. Cette transformation a eu un impact favorable en matière d'appui des indicateurs économiques et sociaux. Le digital présente ainsi des opportunités ambitieuses au développement communal, qui peuvent se concrétiser à travers :

- La favorisation du savoir : Le développement local se repose en principe sur le savoir, alors le numérique peut favoriser un contenu accessible et gratuit aux collectivités territoriales, afin de profiter des données et informations, qui peuvent être utiles aux programmes établis. Il peut également transférer des compétences et appuyer les acteurs par des outils efficaces de suivi et d'évaluation des projets.

Le renforcement des réseaux d'acteurs : Le numérique permet de favoriser les échanges sociaux, chose qui va permettre aux collectivités territoriales de tisser des liens avec d'autres

organismes internationaux, qui peuvent appuyer les autorités par les outils nécessaires à l'exécution des projets. Il peut également soutenir la communication territoriale entre les collectivités d'une part et les autres acteurs d'autre part.

- L'évolution des projets : Avec la base des données que la transformation digitale peut offrir, il sera facile donc d'élaborer des projets plus efficaces, de tenter des simulations de réussite, de se doter des indicateurs fiables de suivi de l'exécution des projets et d'améliorer la qualité des stratégies assignées dans les plans d'action communaux.
- L'appui au financement des projets : La digitalisation des collectivités territoriales peut présenter un effet favorable en matière de financement des projets. Elle présente des technologies plus avancées et qui permettent d'adhérer des investisseurs, comme : le « crowdfunding » ou le financement participatif, qui donne la possibilité aux collectivités territoriales de réaliser des projets, sans même des fois de contribuer financièrement, chose qui constitue une économie de budget (sachant qu'on sait d'avance que les budgets des collectivités territoriales ne permettent pas de couvrir l'ensemble des dépenses de fonctionnement, de matériel et d'investissement).
- La promotion de l'image des territoires : Cette transformation permet de marquer le territoire au sein de la carte touristique nationale et internationale, tout en présentant ses atouts, sa culture, sa production locale, etc., chose qui va contribuer à la création des opportunités de développement, l'émergence des métiers locaux et de générer des revenus, par conséquent donc la création de la valeur ajoutée. En gros, le digital appuie le marketing territorial.
- La transformation des méthodes de travail : La transformation digitale des collectivités territoriales pousse les dernières à décloisonner les pratiques de travail avec le secteur privé et de se mettre en réseau. Cette collaboration peut être une source de créativité et d'innovation et qui peut engendrer des « écosystèmes » plus efficaces.
- Le renforcement de la notoriété des projets : Avec la publication des projets de développement local sur les plateformes des collectivités territoriales avec l'ensemble des données relatives. Il sera donc plus facile de faire adhérer plus d'acteurs, de renforcer la transparence et la reddition des comptes.
- L'amélioration indicateurs sociaux : Cette transformation peut aider les collectivités territoriales à réduire le taux de l'analphabétisme, de propager la connaissance et l'appui aux programmes éducatives. Cependant, elle peut contribuer à la diminution du taux de vulnérabilité sociale à travers la favorisation de l'apprentissage et l'intégration professionnelle des jeunes.

On a conclu cependant que le digital joue un rôle favorable pour l'accroissement de l'efficacité des projets de développement local et contribue favorablement dans les domaines sociaux, économiques et culturels sur le champ territorial. Dans un point suivant, nous allons montrer l'état des lieux des collectivités territoriales de la transformation digitale.

2. L'impact de l'implémentation du digital sur le développement local au contexte territorial marocain

Le digital a un apport considérable sur le développement des territoires. Or, au Maroc, les collectivités territoriales sont actuellement encore sous le défi de la généralisation du numérique et la dématérialisation des procédures. Mais malgré cela, nous assistons au lancement des services numériques par la Direction Générale de l'Administration Territoriale et qui visent à rapprocher l'administration du citoyen et accroître l'attractivité des territoires. Dans un premier point, nous allons découvrir les applications offertes et leurs impacts sur les administrés.

2.1. Les collectivités territoriales marocaines face à la digitalisation : État des lieux

Aujourd'hui, les collectivités territoriales s'inscrivent dans une démarche de digitalisation, guidée et orientée par la stratégie nationale de digitalisation, qui a pour objectifs de :

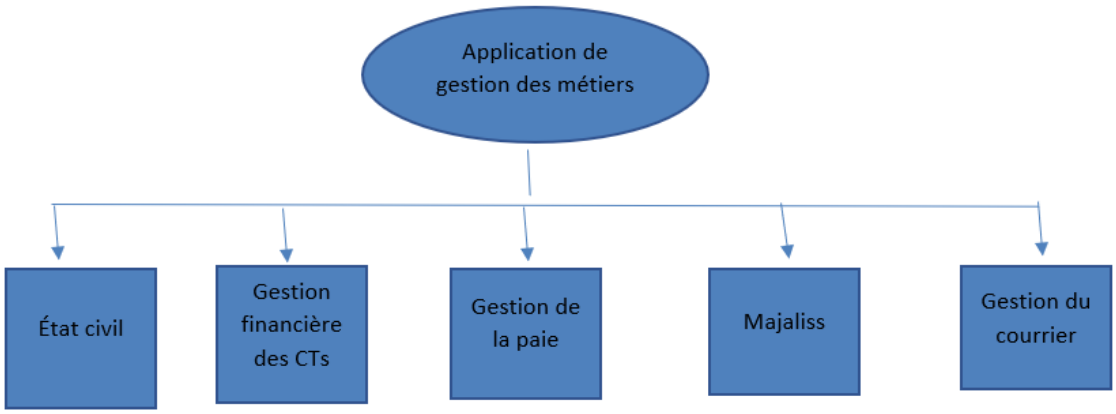
- Promouvoir l'infrastructure numérique et ses applications, notamment celle du système d'information (gestion de paie, Ressources humaines, évolution de carrière, les ressources et dépenses, le suivi des projets…)
- Accroître le climat d'affaires et l'attractivité des investissements
- Encourager le 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. Les applications se divisent en deux types :

- Applications de gestion des attributions
- Applications au profit des usagers.

Par exemple, les applications de gestion des attributions et métiers des collectivités territoriales sont :

Figure 1: L'application de gestion des métiers

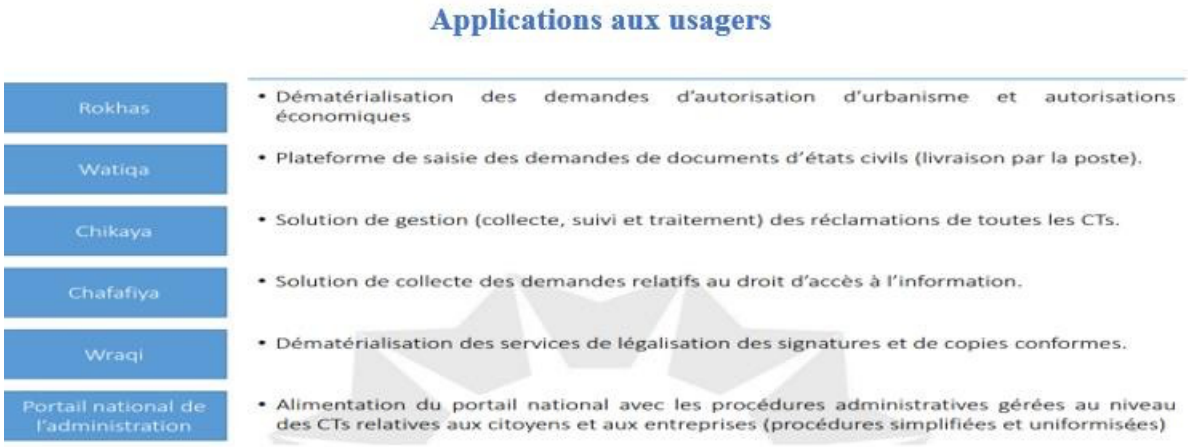


Source 1: La Direction Générale des Collectivités Territoriales

- État civil : Mise en place d'un système de gestion de l'état civil (SGEC)
- Gestion financière des Collectivités : Système de gestion intégrée des dépenses (GID-CT), de gestion intégrée des recettes (GIRCT) et de gestion budgétaire, déployée en collaboration avec la TGR
- Gestion de la paie : Système INDIMAJ de gestion de la paie du personnel des CTs et de dématérialisation du visa des actes de gestion RH, déployé en collaboration avec la TGR.
- Majaliss : Système de gestion des activités des conseils des CTs.
- Gestion du courrier : Bureau d'ordre digital et le système de « gestion du courrier/portefeuille électronique », déployé au niveau des CTS en collaboration avec l'ADD

Et par rapport aux applications dédiées aux usagers, nous y trouvons :

Figure 2: Applications aux usagers



Source: Présentation de la Direction Générale des Collectivités Territoriales

D'après les deux figures, nous pouvons identifier des efforts considérables des services centraux, afin d'appuyer les collectivités territoriales, en matière de transformation digitale. Un ensemble de défis sont enregistrés, qui sont :

- Le cadre légal est moins favorable pour l'utilisation du digital dans l'administration territoriale.
- Le manque au financement de ce chantier

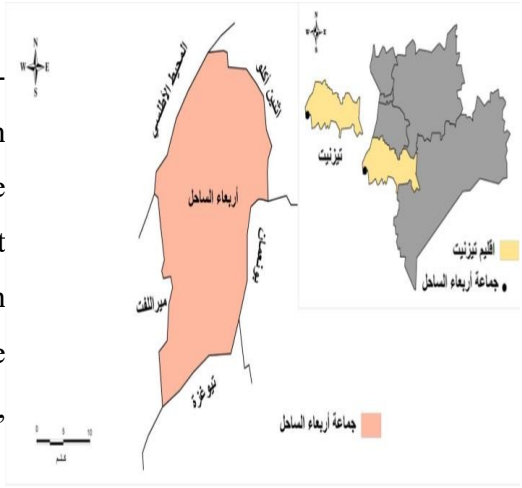
La rareté des cadres hautement qualifiés dans les collectivités territoriales, qui peuvent gérer des plateformes numériques.

Tout au long de cet axe, nous avons essayé de montrer l'ensemble des réalisations et lacunes à surmonter en matière de transformation digitale. Alors, dans un prochain point, nous allons montrer le lien entre la digitalisation et le développement local, dans la commune Arbaa Sahel en Province de Tiznit.

2.2- Quel impact de la transformation digitale sur le développement territorial du monde rural au Maroc : Cas de la commune Arbaa-Sahel, Province de Tiznit

Afin de déduire le rapport entre la transformation digitale dans les collectivités territoriales et l'avancement des projets de développement local, nous avons effectué une étude sur le champ de la commune Arbaa Sahel, qui se situe en Province de Tiznit au Maroc. Cette étude avait pour objet de montrer l'impact de la numérisation de son administration sur l'amélioration du niveau de vie de la population locale.

2.2.1 Présentation du champ étudié



La commune Arbaa Sahel se situe au sud de la région de Souss-Massa, sur les frontières avec la province de Guelmim Oued-Noun, contenant 91 douars disséminés sur son espace communal et notamment les jeunes. C'est un territoire disposant d'une côte sur l'Atlantique avec paysage vallonné, son emplacement proche de la ville de Tiznit bien desservi par le réseau routier. Elle dispose des ressources agricoles, halieutiques et touristiques variées

2.2.2. Méthodologie adoptée

On adopte pour notre recherche une épistémologie de recherche interprétativiste tant que ce qui passe pour une réalité sociale de notre problématique n'existe pas au sens concret, mais est le produit de l'expérience subjective et intersubjective des acteurs constituant le territoire. À ce stade également il est impossible d'observer le lien directement entre les deux concepts, jusqu'à ce qu'on relie les éléments de chaque concept qui nous donnera le chemin à suivre afin de déduire le rapport entre les concepts. La problématique posée nous oblige à nous positionner en paradigme interprétatif tant que la réalité sociale ne doit pas s'arrêter à l'observation et la description, mais aussi l'analyse et l'interprétation. Pour cela, nous avons adopté un entretien semi-directif **au niveau téléphonique** comme outil d'investigation, avec une diversité d'acteurs qui relève de la commune, les associations et fondations étrangères (président de la commune et un membre de conseil, dix associations locales les plus actives, qui sont « association Tamount Sahel pour la culture et le développement, association Taghzout, Association de l'union féminine Sahel, association Idhamou pour le développement culturel et social, association de la maison de l'étudiant, association Sahel pour l'hygiène et la protection de l'environnement, association Adim pour le sport, association taloul pour la protection de l'environnement, association Afoulki pour le développement social et
finalement association Tamazirt Kraima, Fondation de Migration & Développement (Franco-Marocaine) et 10 jeunes).

Le choix de la commune Arbaa Sahel n'était pas arbitraire. C'est une commune qui a fait un grand Pas, en matière du développement local. Elle est consciente de l'importance du digital dans la promotion de son image et la conclusion de nouveaux partenariats, sur le plan national et international. C'est aussi une commune, qui était sujet de notre étude pour l'obtention de notre Master.

Les associations locales sont des partenaires au conseil communal. Elles effectuent des actions, au profit de la population locale et réalisent des projets. Certaines associations ont contribué à la réalisation du site officiel de la commune.

Les outils d'interprétation des résultats dépendent en principe d'une grille de lecture inspirée de la littérature (l'existence d'une plateforme digitale, l'investissement dans le digital, la dématérialisation des procédures, la communication digitale, la digitalisation des marchés.

2.2.3. L'analyse des résultats :

L'entretien effectué avec le président de la commune a montré que son administration a conscience de la valeur du digital actuellement. Pour cela, la commune investit 2 % de son budget sur les programmes de la transformation digitale. Il a montré également qu'il existe une plateforme Web contenant l'ensemble des informations à propos de la commune (sa localisation, la composition du conseil communal, les annonces d'appel aux projets..) à consulter et qui est **www.arbaa-sahel.ma.**

Elle a adopté une approche participative dans ce processus, tout en consultant des associations, des jeunes, des experts sur les mesures à entreprendre afin de réussir ce chantier de cette transformation. Les ateliers et les débats ont conduit vers la nécessité de dématérialiser les procédures (suite à la distance importante entre les douars et le centre de commune pour bénéficier des services administratifs).

La commune a cependant proposé de commencer ce chantier avec les services les plus demandés (acte de naissance, la demande des certificats de naissance, de décès…). Selon lui, c'est un projet innovant sur le plan rural au Maroc et qui s'inscrit dans le cadre de la volonté communale pour le développement du territoire. Ce procès connaît encore un recul selon lui, suite au manque des outils informatiques forts. Il a précisé également que la bibliothèque communale a été équipée par dix ordinateurs et qui vont permettre aux élèves d'accéder au monde numérique, de profiter de l'information et de compléter leurs apprentissages. La communication avec la population locale est toujours actualisée via les réseaux sociaux (la page Facebook de la commune) et qui présente toute actualité ou avis au public (notamment lorsqu'il s'agit d'une rupture prévue de l'eau par l'Office National de l'Eau potable), la même page fait appel aux intéressés d'assister aux sessions ordinaires et exceptionnelles du conseil communal et partage leurs résultats. Le président de la commune a avancé aussi que les plateformes mises en place ont permis de situer la commune dans la carte de tourisme et d'investissement, tout en montrant ses atouts et les perspectives qu'elle présente.

L'entretien effectué avec les associations locales montre aussi une volonté de la commune vers

la digitalisation administrative et que ce chantier les a incluses lors de son élaboration. La commune a fait appel aux associations intéressées pour la conduite de ce projet, une des associations a réussi cet appel d'offres de la création du site web de la commune ,et que cela s'inscrit dans le cadre de la mobilisation des ressources locales aux dynamiques territoriales. Les mêmes associations ont montré l'importance de ce projet, tout en soulignant ses lacunes (manque des moyens technologiques, financiers et humains qui permettent de le réussir). L'utilisation des plateformes communales a permis de montrer les programmes des associations et l'impact sur le territoire. Grâce à cela, les associations locales ont bénéficié de partenariats avec des fondations étrangères (Migration & Développement, Fondation Raja, Fondation de la France...) des fonds de soutien aux projets, chose qui constitue de leurs parts, un grand atout de la digitalisation. La communication de la commune avec les associations locales se fait toujours au niveau téléphonique.

Les jeunes ont montré leur forte volonté pour la digitalisation, car ils sont de plus en plus connectés. Ils ont montré l'impact de la page « Facebook » de la commune sur la définition des efforts et les activités de la commune envers le développement local et de mutualiser la confiance des jeunes envers la commune territoriale. En revanche, ils ont souligné que le service digital est encore très loin par rapport à leurs ambitions.

La fondation Migration & Développement a montré aussi un grand effort déployé par la commune, afin de s'orienter vers la digitalisation des services administratifs, en soulignant que sa première prise de contact a été grâce à une publication sponsorisée de la commune sur la page « Facebook », concernant aux projets exécutés sur le champ de Arbaa Sahel. La communication entre la commune et la fondation se fait des mails et des paperasses écrites. Le suivi des projets objet de partenariat avec la commune, se fait via des courriers et des visites sur terrain. En revanche, elle souligne que la digitalisation du service administratif de la commune est un chantier encore très loin à réaliser.

2.2.4. Discussion des résultats

Les résultats qu'on a obtenus lors de l'entretien effectué avec les acteurs seront mis en interprétation. Les facteurs qu'on a choisis et qui nous permettront de les débattre se répartissent entre : les facteurs financiers, technologiques, humains et administratifs.

2.2.4.1 Les Facteurs financiers

Ce facteur demeure la principale cause derrière le recul de la commune — et toutes les communes marocaines — en matière de transformation digitale. Le budget de la commune

Arbaa Sahel ne dépasse pas 5 millions de Dirhams, 87 % de budget est alloué aux dépenses de fonctionnement (les salaires, les primes, retraites…).

Par conséquent, il reste que 13 %, qui est répartie entre les dépenses de matériel et d'investissement, sans parler sur les dépenses des dettes qui lèvent les charges. Alors et comme nous savons, la transformation digitale est un grand chantier qui nécessite des investissements massifs en achat de matériel, l'installation des serveurs, maintenance, etc.. Ces dépenses ne sont pas encore assurées pour la commune.

En comparant la réalité financière avec les recommandations théoriques, nous constatons que la commune ne réserve aucune allocution financière pour cette transformation digitale, malgré l'expression de son envie à être une administration digitale.

De même, budget alloué — par les services administratifs centraux — doit contenir, alors une rubrique dédiée aux dépenses de digitalisation, comme un grand investissement de cette commune spécifiquement et toutes les collectivités territoriales marocaines.

2.2.4.2 Les facteurs technologiques

Ce facteur est très important aussi à prendre en charge. La commune Arbaa Sahel ne dispose pas d'une infrastructure digitale. Elle rencontre encore des problèmes d'extension du réseau mobile, notamment dans les douars lointains. Plus que ça, le matériel informatique ne permet pas d'assurer ce grand projet, car il est obsolète et cela nécessite un approvisionnement d'un stock informatique plus performant. Plus que ça, le chantier d'équipement du territoire par

« ADSL connaît encore un ralentissement avec l'opérateur chargé.

Encore, en comparant les objectifs assignés du digital sur le plan théorique, avec la réalité de la commune, on peut dire que cette dernière est encore loin de la généralisation de l'utilisation du matériel numérique.

Ce qu'il fait, avant d'assurer une orientation vers le digital, il faut disposer du matériel informatique et du réseau Internet haut débit. Cependant, nous pouvons suggérer à ce que le Fonds d'Équipement communal (FED) peut contribuer à subvenir les collectivités territoriales par les outils nécessaires.

2.2.4.3. Les facteurs humains

Une transformation digitale doit prendre en considération le facteur humain. À la commune Arbaa Sahel, les agents administratifs ne sont pas très formés pour l'utilisation des applications administratives et la digitalisation des procédures.

Le corpus théorique de la transformation digitale insiste sur l'organisation et d'une façon

régulière, des sessions de formation au profit des fonctionnaires, afin de les doter par les mécanismes nécessaires de travail numérique. Cette condition n'est pas encore satisfaite totalement auprès de cette commune, mais malgré cela, la commune organise quelques sessions de formation, à titre occasionnel, au profit de son personnel, sur l'utilisation du matériel informatique au service administratif. Plus que ça, une grande partie de la population locale ne maîtrise pas les outils informatiques (due à l'analphabétisme). La communication digitale est un champ compliqué à réaliser et cela revient, comme nous l'avons dit, au manque technologique et la formation de la population locale. Mais la commune pense actuellement de doter son centre par un accès ouvert de « Wi-Fi », afin d'encourager les gens d'être de plus en plus connectés.

Alors, la commune Arbaa-Sahel peut organiser des campagnes de sensibilisation pour les bienfaits de l'Internet et même de nouer des partenariats avec les opérateurs mobiles, afin d'équiper les écoles du territoire par des ordinateurs, au profit des élèves.

2.2.4.4. Les facteurs administratifs

Le corpus théorique de la digitalisation insiste sur l'utilisation du matériel informatique au niveau des procédures et la nécessité d'avoir un site pour chaque administration, afin de rapprocher son service aux usagers.

Or, l'Administration marocaine est moins avancée en matière de l'utilisation digitale pour la facilitation des procédures. La communication administrative entre les services dépend en principe de l'utilisation du papier ». Le législateur ne reconnaît pas encore l'utilisation des moyens de technologie avancés (comme : le mail, les plateformes digitales...) comme règles d'une communication formelle. Plus que ça, les procédures les plus importantes se font toujours en présence devant l'administration. L'ensemble des éléments cités découragent la commune d'écarter l'utilisation du « papier » au profit de l'électronique. La commune est donc appelée fortement à s'inscrire à la stratégie globale de l'État en matière de digitalisation et de mobiliser les ressources disponibles pour sa réalisation, car la réussite d'une stratégie nationale, aura des retombées positives sur le territoire.

Conclusion

Les conclusions théoriques du digital, montrent qu'ils existent plusieurs définitions accordées à ce concept, bien aussi plusieurs entrées. Les théoriciens ont insisté sur l'importance de la digitalisation et son impact étroit sur la société en globalité et sur ses utilisateurs en particulier, notamment en diminution des coûts de transaction, d'attente et le gain du temps.

Le digital ne concerne son seulement une organisation donnée, mais son exploitation peut

concerner différentes organisations bien publiques, que privées, à but lucratives ou inversement.

Au secteur public, l'utilisation du digital est un facteur clé de succès de toute administration donnée, c'est un grand chantier qui dépend de la volonté des élus pour le rapprochement du service administratif de son usager. Cette volonté doit se traduire, à travers une stratégie progressive de l'utilisation du numérique dans les procédures administratives, l'encouragement de l'utilisation des applications administratives, la réduction des délais et la facilité d'accès. Qui dit stratégie, dit une mobilisation des ressources pour sa réalisation.

L'Administration Marocaine a fait un grand Pas en matière de la dématérialisation des procédures, en instaurant plusieurs plateformes, qui visent à rapprocher l'usager de son administration, comme : watiqa, chikaya etc..

Les collectivités territoriales ne sont pas exclues des réformes de modernisation. Nous remarquons actuellement l'existence d'un ensemble de programmes qui gèrent leurs systèmes financiers, les marchés publics, la gestion de paie, majaliss. Choses, qui permettent d'améliorer la maitrise du budget communal, et le raccourcissement des procédures sur les investisseurs et les usagers et le renforcement de la transparence et la lutte contre la corruption.

Afin de concrétiser notre recherche théorique sur le plan réel. Nous avons pris comme exemple, la commune Arbaa Sahel, en Province de Tiznit. afin de montrer le lien entre la transformation digitale et le développement local. Notre investigation a montré une grande volonté de cette entité décentralisée, à s'orienter vers le digital, commençant par la création d'une plateforme électronique, le partage de ses activités sur les réseaux sociaux et bien l'exécution d'un ensemble de tâches et procédures électroniquement.

Ces efforts, ont contribué favorablement au positionnement de la commune, parmi les communes leaders de la province de Tiznit et la région de Souss- Massa, en leur permettant d'attirer plus de fonds, notamment de l'Union Européenne et l'Agence Française de Développement (AFD), à réaliser des projets de développement sur le territoire. De développer également sa notoriété, vis-à-vis des pouvoirs publics centraux et régionaux, les partenaires institutionnels et la population locale.

Or, et malgré les achèvements de la commune, plusieurs limites sont constatées, comme : le manque d'un budget alloué à la transformation digitale, le manque d'expertise en utilisation du numérique et l'absence d'une infrastructure tertiaire forte, qui permettront de traduire cette volonté. Également, l'utilisation en grande partie du papier sur l'électronique.

Les limites retrouvées au sein de cette commune, illustrent la réalité des collectivités territoriales marocaines, qui connaissent un recul sur le plan technique, financier et humain, qui doivent être

les piliers de la stratégie digitale.

Cette recherche, nous a permis également de mettre le point sur la nécessité d'instaurer le digital, comme élément important, qui permet de restaurer la confiance entre l'administration décentralisée et les usagers et le renforcement des relations de coopération entre eux.

Par conséquent, les communes territoriales marocaines sont appelées aujourd'hui — et surtout dans le contexte actuel de la propagation de la pandémie de Covid-19 — d'intégrer le digital parmi les préoccupations stratégiques de chaque mandat et de renforcer les investissements dans ce domaine, puis à rendre toutes les procédures entièrement électroniques.

Le digital permet de lutter contre la corruption propagée, instaure une transparence et une clarté des étapes à suivre, rapproche le citoyen de son administration et mutualise la relation de confiance entre les deux. Son objectif, est d'attirer plus d'investissements directs étrangers et moderniser la structure administrative globale du pays et la rend plus compétitive.

Par ailleurs, notre recherche ne s'arrêtera pas sur ce point. Nous visons dans un futur travail à évaluer le progrès de l'implémentation de la stratégie digitale globale du pays, au niveau décentralisé et les mesures à mettre en place pour y avancer.

BIBLIOGRAPHIE

- Armbrust, M., et al. (2010). A View of Cloud Computing. Communications of the ACM, vol. 53, pp. 50- 58

- Benhamou, et al (2013). « Quel est l'impact des TIC sur les conditions de travail dans la fonction publique ? » In: La note de veille, n° 318, janvier 2013,14 p.

- BENKARAACHE. T & GHANOUANE. K (2020) « Modèle théorique d'évaluation de l'apport de la transformation digitale à la chaîne de valeur des entreprises. », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 3 : Numéro 2» pp : 1085 - 1106

- Bucki, et al (2016). « Definition and Explanation of Mobile Computing»,

.https://www.thebalance.com/definitionof-mobile-computing-2533640

- C.A Stratégique (2013). « Comment utiliser les technologies numériques pour poursuivre l'amélioration des relations entre l'administration et ses usagers ? » In: Les notes d'analyse, n° 317, janvier 2013

- C.N Numérique (2016) « Travail, emploi, numérique – Les nouvelles trajectoires ». Vol 3. pp :44-47

- Collin et al (2015). « It Leadership in Transition-the Impact of Digitalization on Finnish Organizations» (2015).

- Cour des comptes (2016). « Relations aux usagers et modernisation de l'Etat : vers une généralisation des services publics numériques : enquête demandée par le comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques de l'Assemblée nationale janvier 2016 ». --[Paris] : [Cour des comptes], 2016. --129 p. ; 30 cm

- ENA (2019). « Transformation digitale dans le secteur public : faire converger l'intérêt des citoyens et des agents ». Mars 2017. – Paris: Roland Berger, 2017. -15 p. ; 30 cm. – (Think act beyond mainstream).

- Fitzgerald, et al. (2013). «Embracing Digital Technology, MIT Sloan Management ». Review, pp. 1-12.

- J. L. BONNAFE (2016) « revue de cas établie par Kurt Salmon et Roland Berger » pour le compte du SGMAP et de la mission. Vol 3, pp :60-61

- Legicom (2011). « Les collectivités publiques à l'épreuve des technologies de l'information. Paris » : Victoires, 2011. -134 p.

- Matt, et al (2015) « Digital Transformation Strategies," Business & Information Systems Engineering: Vol. 57: Iss. 5, pp. 339-343.

- McDonald, et al. (2012). « The digital edge. Gartner», Incorporated.

- Ministère de l'intérieur (2020). « Les collectivités territoriales marocaines à l'heure de la transformation digitale » — 03 novembre 2020

- Nam, Taewoo (2019). « Les opinions des citoyens à propos de la gouvernance ouverte et du gouvernement » 2.0In : Revue internationale des sciences administratives [RISA], vol. 78, n° 2,2012, juin, p. 367-391

- Nicolas Colin, et al (2015). « L'âge de la multitude, entreprendre et gouverner après la révolution numérique ».

- Réseau Rural Français (2020). « L'impact des usages du numérique sur le développement rural ». Vol 3, juin 2020. P 43-44.

- Reddi, V et al. (2017). « The Red Future of Mobile Web Computing. Communications of the ACM»., vol. 60(1), pp. 52- 53

- Ross, et al (2016). « Designing and Executing Digital Strategies». ICIS

- Reis, João, et al. (2018). « Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research».

- Santiso, Carlos (2019). « Révolution numérique et transformation de l'action publique » in : Politique étrangère, n° 2, 2019, p.131-142

- Schlesinger, et al. (2014). « From organizational crisis to multi-platform salvation? Creative destruction and the recomposition of news media. Journalism: Theory, Practice and Criticism»

- Schwertner Charão, et al. (2018). « On the Performance of Cloud-based Spreadsheets as a Backend for View-only Web Applications.In Proceedings of the 20th International Conference on Enterprise Information Systems», Vol 1, pp 642-647.

- Solis, B., Lieb, R., Szymanski, J (2014). « State of Digital Transformation». Altimeter Group (2014)

- Ubaldi, Barbara (2013). « L'administration électronique, support de l'innovation dans les services publics » in : Revue française d'administration publique n° 146, 2013, p.449-464

- Xavier Greffe (2002). « Le développement local ». L'aube, pp.201, 2002,

- Valérie Pécresse (2011). « Experts numériques » ; [établi pour le compte du] ministère du Budget, des comptes publics et de la réforme de l'État. Vol n2. Pp :30-31 .

- Westerman, G. ET. Al. (2011); « Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organization»