

Revue critique de la digitalisation des services publics au Maroc et performance publique : proposition exploratoire d'un cadre d'évaluation ministériel

Critical review of the digitalization of public services in Morocco and public performance: exploratory proposal for a ministerial evaluation framework

TOUHS Btissam

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Salé
Université Mohammed V de Rabat - Maroc
Economie Appliquée

BOUFERAS Naima

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Salé
Université Mohammed V de Rabat - Maroc
Economie Appliquée

Date de soumission : 28/08/2025

Date d'acceptation : 10/10/2025

Pour citer cet article :

TOUHS.B. & BOUFERAS.N. (2025) « Revue critique de la digitalisation des services publics au Maroc et performance publique : proposition exploratoire d'un cadre d'évaluation ministériel », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 10 » pp : 711- 728.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

En 2024, le Maroc se classait à la 90^e position mondiale dans l'E-Government Development Index (EGDI), avec un score de 0,6841, marquant une progression notable par rapport à 2022. Des initiatives nationales témoignent d'avancées concrètes, mais hétérogènes selon les ministères. Cette recherche propose un cadre exploratoire inspiré de l'EGDI, adapté au contexte marocain et articulé autour de trois dimensions : Online Service Index (OSI), Telecommunication Infrastructure Index (TII) et Human Capital Index (HCI). L'objectif est de fournir un outil ministériel d'auto-évaluation permettant d'identifier les écarts de maturité numérique et de dégager des leviers d'amélioration en matière de performance publique.

Mots clés : Digitalisation ; services publics ; performance publique ; technologies numériques ; E-Government Development Index (EGDI).

Abstract

In 2024, Morocco ranked 90th globally in the E-Government Development Index (EGDI), achieving a score of 0.6841, reflecting significant improvement since 2022. National initiatives demonstrate tangible progress, albeit uneven across ministries. This study proposes an exploratory framework inspired by the EGDI, adapted to the Moroccan context, and structured around three dimensions: the Online Service Index (OSI), the Telecommunication Infrastructure Index (TII), and the Human Capital Index (HCI). Its goal is to offer ministries a self-assessment tool capable of identifying digital maturity gaps and highlighting levers for enhancing public performance.

Keywords : Digitalization; public services; public performance; digital technologies; e-government Government Development Index (EDGI).

Introduction

La digitalisation des services publics constitue aujourd'hui un levier stratégique de transformation des administrations, aussi bien dans les pays développés que dans les économies émergentes. Le Maroc, engagé dans cette dynamique à travers la Stratégie Maroc Digital 2030, ambitionne d'instaurer une administration plus agile, accessible et transparente (Ministère de la Transition Numérique, 2023). Cette transformation ne se limite pas à une simple modernisation technologique : elle redéfinit en profondeur les modes de fonctionnement, les processus décisionnels et les rapports entre usagers, agents publics et institutions.

À l'échelle internationale, les travaux de l'OCDE (2023) soulignent que la réussite des politiques de digitalisation dépend fortement de la capacité des fonctionnaires à s'approprier les outils numériques et à adapter leurs pratiques professionnelles. La Banque mondiale (2021) rappelle également que la performance publique constitue une condition sine qua non pour traduire les promesses du numérique en véritables gains de qualité de service. Ainsi, les administrations publiques ne peuvent réussir leur transformation sans reconfigurer simultanément leurs ressources humaines, leurs cultures managériales et leurs dispositifs d'évaluation.

Au Maroc, bien que des plateformes comme idarati, chikaya ou rokhass aient marqué des progrès notables dans l'accessibilité des services, des disparités subsistent entre les ministères en matière de maturité numérique, de formation des agents et d'intégration technologique. Ces écarts sont peu documentés, notamment au niveau intra-national ou sectoriel, faute de dispositifs d'évaluation interne appropriés.

Ce constat met en évidence la nécessité d'une approche à la fois critique et opérationnelle, pour interroger non seulement les avancées technologiques, mais surtout leur appropriation réelle par les agents publics. C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent article, en proposant un cadre d'analyse multidimensionnel de la performance publique à l'ère numérique, enrichi par une adaptation sectorielle.

Face à ce constat, *comment concevoir un outil exploratoire permettant de mesurer la maturité numérique des ministères marocains, tout en identifiant les leviers organisationnels associés à l'amélioration de la performance publique ?*

1. Revue de Littérature

1.1. Contexte de la digitalisation dans le secteur public

L'introduction de la digitalisation dans les services publics marque une étape cruciale dans la modernisation de l'administration marocaine. En réponse aux exigences croissantes en matière

d'efficacité, de transparence et de proximité, la Stratégie Maroc Digital 2030 s'est mise en œuvre, afin de transformer le paysage administratif en intégrant des solutions numériques à tous les niveaux. La digitalisation est perçue comme une réponse aux défis contemporains, notamment la nécessité de moderniser une administration souvent critiquée pour sa lenteur et sa bureaucratie.

Cette transformation numérique est d'autant plus pertinente dans le contexte de la pandémie de COVID-19, qui a révélé les lacunes des systèmes administratifs traditionnels. La nécessité de continuer à fournir des services malgré les restrictions sanitaires a poussé de nombreux gouvernements, y compris celui du Maroc, à adopter des solutions numériques. Selon un rapport de l'Organisation des Nations Unies (2020), les pays ayant investi dans la digitalisation de leurs services publics ont connu des améliorations significatives en matière d'efficacité et de satisfaction des usagers.

La digitalisation ne se limite pas seulement à la mise en place de nouveaux outils technologiques, mais implique également un changement culturel au sein des administrations, cela signifie adopter une approche centrée sur l'utilisateur et réinventer les processus administratifs pour qu'ils soient plus accessibles et efficaces. Par conséquent, la transformation numérique doit être considérée comme un catalyseur pour un changement organisationnel plus large, impliquant à la fois les fonctionnaires et les citoyens.

L'intégration des technologies numériques dans les politiques publiques s'est traduite par le développement de plateformes de services électroniques et la dématérialisation des procédures administratives. Cependant, ces avancées restent limitées par des contraintes persistantes, notamment des infrastructures numériques insuffisantes et des lacunes dans la formation des agents publics.

L'un des apports majeurs de la digitalisation réside dans son potentiel à renforcer la transparence et la responsabilité des institutions publiques. En facilitant l'accès à l'information et en favorisant une interaction plus directe entre les citoyens et l'administration, elle peut contribuer à rétablir ou consolider la confiance du public envers les organisations étatiques (Al-Hujran et al., 2015).

L'analyse s'articule autour d'un cadre théorique pluridisciplinaire mobilisant la théorie des ressources, la théorie de la contingence, la culture organisationnelle, le leadership transformationnel et la théorie institutionnelle. Cette pluralité de perspectives permet d'appréhender la transformation numérique de manière critique et comparative.

Enfin, l'article propose une démarche exploratoire consistant à adapter, au niveau ministériel, l'indicateur international EGDI. Cette approche vise moins à produire une mesure normative qu'à fournir un outil conceptuel susceptible d'orienter de futures recherches empiriques.

1.2. Méthodologie de sélection de la littérature et construction du cadre

La littérature a été sélectionnée de manière ciblée et systématique à partir de bases de données académiques reconnues (Scopus, Web of Science, Google Scholar) et de rapports institutionnels récents (ONU, OCDE). Les critères de sélection incluaient la pertinence conceptuelle, la robustesse méthodologique et l'actualité des publications (principalement des dix dernières années). Le cadre conceptuel a été construit en synthétisant les dimensions récurrentes et validées par la littérature, et en articulant la digitalisation et la performance publique, avec la maturité numérique comme facteur explicatif.

1.3. Cadre conceptuel

1.3.1. Définition de la digitalisation

La digitalisation désigne l'intégration des technologies numériques dans les processus, services et interactions des organisations. Dans le secteur public, elle vise à moderniser l'administration, améliorer l'efficacité des services et renforcer la transparence. Selon Vial (2019), la transformation digitale est un processus qui vise à améliorer une entité en déclenchant des changements importants dans ses propriétés grâce à des combinaisons de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité. Mergel et al. (2019) soulignent que le gouvernement électronique permet à l'administration d'interagir plus rapidement avec les usagers, d'offrir une information plus transparente et de simplifier les démarches administratives. Benabdelhak (2022) ajoute que la digitalisation des services publics vise à les rendre facilement accessibles pour l'utilisateur, où qu'il soit et quelles que soient ses conditions. Enfin, Terriah (2024) indique que la digitalisation des administrations publiques au Maroc vise à moderniser les services publics et à accroître l'efficacité opérationnelle, tout en répondant aux attentes des citoyens en matière de qualité et de réactivité.

1.3.2. Définition de la digitalisation des services publics

La digitalisation des services publics englobe un large éventail d'initiatives visant à transformer les opérations administratives par l'intégration des technologies numériques. Cela inclut des actions telles que la dématérialisation des documents, l'automatisation des processus, et la création de plateformes d'e-services.

La dématérialisation consiste à remplacer les documents physiques par des versions électroniques, ce qui permet de réduire les coûts associés à la gestion du papier et d'améliorer

l'efficacité administrative (Cluzel-Métayer, 2018). L'automatisation, quant à elle, utilise des logiciels pour réaliser des tâches répétitives, réduisant ainsi le temps et les efforts nécessaires pour traiter les demandes administratives.

La digitalisation nécessite également une réflexion sur la culture organisationnelle au sein des administrations publiques. Adopter une approche centrée sur l'utilisateur implique de repenser les processus internes pour qu'ils soient plus accessibles et orientés vers l'utilisateur.

1.3.3. Performance dans l'administration publique

La performance dans l'administration publique se mesure à l'aide de divers indicateurs, tels que l'efficacité des services, la satisfaction des usagers et la transparence des processus. L'efficacité se réfère à la capacité d'une administration à atteindre ses objectifs en utilisant judicieusement les ressources disponibles.

La satisfaction des usagers est également un indicateur clé, car elle reflète la qualité des services offerts. Des enquêtes menées auprès des citoyens peuvent fournir des informations précieuses sur leur perception de l'administration et identifier les domaines à améliorer (Cordella et Iannacci, 2010).

La transparence, quant à elle, est essentielle pour renforcer la confiance des citoyens dans les institutions publiques. En rendant les informations sur les processus administratifs facilement accessibles, la digitalisation peut contribuer à accroître la responsabilité et à limiter les abus (Cluzel-Métayer, 2018).

Tableau N°1 : Tableau comparatif entre la performance publique et privée

Indicateurs	Secteur public	Secteur privé
<i>Efficacité</i>	Processus souvent plus lents et formalisés	Réactivité généralement plus élevée
<i>Transparence</i>	Fortement encadré par des normes et réglementations	Moins contraint par les obligations réglementaires
<i>Responsabilité</i>	Mécanismes de reddition de comptes souvent complexes et hiérarchisés	Chaînes de responsabilité plus directes et réactives

Source Auteurs : Synthèse à partir des travaux de Boyne (2003), Behn (2003), Bovens (2007), Hood (1991), Pollitt & Bouckaert (2011), et Osborne et al. (2013).

Ces auteurs, bien qu'ils n'abordent pas toujours explicitement le comparatif public/privé, permettent de dégager des tendances différenciées en matière d'efficacité, de transparence et de responsabilité.

Ainsi, ce tableau récapitulatif invite à mobiliser les principales théories de la performance organisationnelle pour mieux comprendre les spécificités et les enjeux de la digitalisation des services publics au Maroc.

Tableau N°2 : Principales théories et modèles

Théorie / Modèle	Auteurs	Idée centrale	Apport pour la digitalisation du secteur public	Lien avec la performance	Limites ou conditions d'application
Théorie des ressources (RBV)	Barney (1991)	Les ressources rares et spécifiques créent un avantage	Souligne l'importance des compétences numériques, infrastructures et financements dans le succès des projets	Meilleure mobilisation des ressources = gains d'efficacité et de qualité	Inégalités d'accès aux ressources, faible incitation à innover
Théorie du leadership transformatif	Bass (1985)	Le leadership inspire, stimule et soutient les collaborateurs	Rôle clé des cadres publics dans l'impulsion et l'accompagnement de la transition numérique	Mobilisation des agents, réduction des blocages culturels et hiérarchiques	Faible marge de manœuvre des cadres intermédiaires dans le secteur public
Théorie institutionnelle	DiMaggio & Powell (1983)	Les organisations évoluent sous pression mimétique normative	Permet de comprendre l'adoption de la digitalisation comme phénomène d'imitation entre ministères ou pays	Explique la diffusion des pratiques numériques même sans stratégie interne claire	N'explique pas les blocages internes ou résistances individuelles
Théorie de la contingence	Donaldson (2001)	L'efficacité dépend de l'adéquation entre organisation et environnement	Nécessité d'adapter les stratégies numériques aux contextes institutionnels, sociaux et technologiques marocains	Mieux aligner outils numériques et réalités administratives	Fortes disparités entre ministères et régions, difficulté d'harmonisation
Théorie des processus organisationnels	Fayol (1916)	La performance découle de la rationalisation des fonctions internes	Nécessité de repenser les workflows et les circuits de traitement pour accompagner les outils numériques	Accélération des délais, réduction des erreurs, meilleure traçabilité	Peut renforcer les rigidités si appliquées de façon trop hiérarchique

Théorie de la culture organisationnell	Schein (1985)	Les normes et valeurs influencent l'adhésion au changement	Importance d'instaurer une culture d'innovation, d'ouverture et de collaboration dans les administrations	Renforce l'appropriation des outils, diminue les résistances internes	Cultures bureaucratiques ancrées, manque de leadership transformationnel
--	---------------	--	---	---	--

Source : Auteurs

Le tableau 2 met en évidence que la digitalisation du secteur public marocain repose sur l'articulation de plusieurs approches théoriques, chacune offrant un angle spécifique pour comprendre les leviers et freins de la transformation numérique. Parmi elles, la théorie de la contingence et la théorie des ressources apparaissent centrales pour analyser l'adaptation des stratégies numériques aux contextes organisationnels et la mobilisation des compétences et infrastructures. La théorie institutionnelle complète cette perspective en expliquant la diffusion des pratiques numériques à travers les pressions mimétiques et normatives.

2. Etat des lieux de la digitalisation au Maroc

2.1. Initiatives et politiques publiques (stratégie 2030)

Le Maroc a mis en place plusieurs initiatives pour promouvoir la digitalisation des services publics, notamment à travers la Stratégie Maroc digital 2030. Cette stratégie s'articule autour de plusieurs axes principaux :

- **E-Gouvernement** : La mise en place de plateformes numériques permet aux citoyens d'accéder facilement à divers services administratifs en ligne. Cette initiative vise à réduire les délais de traitement et à améliorer l'efficacité des opérations administratives (Gouvernement du Maroc, 2021).
- **Dématérialisation des procédures** : Le gouvernement s'efforce de transformer les procédures administratives en ligne, ce qui permet de réduire le besoin de documents papier et rend les services plus accessibles. La dématérialisation est essentielle pour simplifier les processus et améliorer l'efficacité (Banque Mondiale, 2021).
- **Amélioration des infrastructures numériques** : Des investissements dans les infrastructures technologiques sont nécessaires pour soutenir l'extension des services numériques. Cela comprend l'amélioration de la connectivité Internet dans les zones rurales et la mise à jour des systèmes informatiques des administrations
- **Formation des fonctionnaires** : La réussite de la digitalisation dépend également de la formation des agents publics. Des programmes de formation doivent être mis en place

pour garantir que les fonctionnaires maîtrisent les outils numériques et comprennent comment les utiliser pour améliorer leur efficacité (Rabeharisoa, 2018).

- **Promotion de l'innovation :** Le Maroc encourage l'innovation dans le secteur public par le biais de partenariats avec des startups et des entreprises technologiques. L'objectif est de développer des solutions numériques adaptées aux besoins spécifiques de l'administration et des citoyens (Nokhaili et Ait Lemqeddem, 2023).

2.2. Impact sur les services publics

La digitalisation des services publics marocains a induit des transformations notables, tant sur le plan organisationnel que sur celui de la performance des administrations. Selon Aayale et Seffar (2021), des agences clés telles que la Direction Générale des Impôts (DGI) et l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie (ANCFCC) ont adopté des processus numériques, entraînant une amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la satisfaction des usagers. Ces évolutions témoignent d'une volonté politique forte d'intégrer les technologies numériques pour moderniser l'administration publique.

Benjouid et Aboulhouda (2024) soulignent que la transformation numérique peut également servir de locomotive pour le développement territorial. Leur étude de cas d'une commune urbaine au Maroc montre que l'adoption de solutions numériques adaptées aux spécificités locales peut renforcer la compétitivité et l'attractivité des territoires, contribuant ainsi à une meilleure gouvernance locale.

Cependant, des défis subsistent. L'analyse de la situation de l'administration électronique au Maroc réalisée par Chadli et Remmach (2021) met en évidence des obstacles tels que le manque d'infrastructures numériques dans certaines régions, la résistance au changement au sein des administrations et la nécessité d'une formation continue du personnel. Ces éléments suggèrent que, bien que des progrès aient été réalisés, une approche plus inclusive et adaptée aux réalités locales est essentielle pour garantir le succès de la digitalisation.

2.3. Facteurs influençant la performance publique

Ces limites soulignent l'importance d'examiner les facteurs déterminants de la performance publique dans un contexte de digitalisation, afin de comprendre comment ils conditionnent la réussite ou l'échec des initiatives engagées :

- **Technologies :** L'accès aux outils numériques est crucial pour améliorer la performance publique. Des études montrent que l'utilisation de systèmes informatiques performants peut réduire le temps nécessaire pour traiter les demandes (Al-Hujran et al., 2015).

Dans certaines régions du Maroc, les infrastructures numériques restent insuffisantes, limitant l'accès aux services numériques. Des investissements ciblés sont nécessaires pour améliorer la connectivité et garantir que tous les citoyens puissent bénéficier des services numériques (Gouvernement du Maroc, 2021).

Les disparités d'accès aux technologies entre les zones urbaines et rurales peuvent créer des inégalités dans l'accès aux services publics. Les politiques doivent viser à réduire ces inégalités pour garantir un accès équitable à tous les citoyens (Cluzel-Métayer, 2018).

- **Formation** : La formation continue est essentielle pour garantir que les agents publics maîtrisent les nouvelles technologies. Des programmes de formation adaptés doivent être mis en place pour que les fonctionnaires soient à l'aise avec les outils numériques (Busch et Eikebrokk, 2019).
- **Acceptation** : La volonté des fonctionnaires d'adopter les nouvelles méthodes de travail est essentielle pour le succès de la digitalisation. Des recherches indiquent que la perception de l'utilité et de la facilité d'utilisation des outils numériques affecte leur adoption (Davis, 1989).
- **Culture organisationnelle** : Une culture organisationnelle favorable à l'innovation peut faciliter l'adoption des technologies numériques. Les administrations publiques doivent encourager un environnement où les fonctionnaires se sentent soutenus dans l'utilisation des nouvelles technologies (Cluzel-Métayer, 2018).
- **Soutien institutionnel** : Le soutien des dirigeants et des décideurs politiques est crucial pour garantir la réussite des initiatives de digitalisation. Sans un engagement fort de la part des responsables, il est difficile de surmonter les résistances et d'assurer l'adhésion des fonctionnaires (Hassenteufel, 2011).
- **Sécurité des données** : La digitalisation pose également des enjeux en matière de sécurité des données. Les administrations doivent veiller à mettre en place des mesures de cybersécurité robustes pour protéger les informations sensibles des citoyens et garantir la confiance dans les services numériques (Rabeharisoa, 2018).

L'ensemble de ces facteurs met en évidence que la digitalisation de l'administration publique ne produit pas mécaniquement des gains de performance, mais dépend fortement de conditions structurelles, humaines et institutionnelles. Pour illustrer ces dynamiques, le tableau n°3 présente une synthèse des impacts de la digitalisation observés dans différents contextes internationaux.

Tableau N°3 : Impacts de la digitalisation sur les services publics dans divers contextes internationaux

Étude	Méthodologie	Effets positifs observés	Limites / effets négatifs	Contexte
Chatfield & Alhujran (2009)	Enquête dans des ministères	Gain de temps, amélioration du service	Manque d'interopérabilité	Jordanie
Cordella & Tempini (2015)	Étude de cas	Amélioration de la transparence administrative	Déshumanisation des rapports usagers-agents	Italie
Tarafdar et al. (2015)	Modèle empirique (quantitatif)	Accès rapide à l'info	Technostress, burnout numérique	États-Unis
Bannister & Connolly (2020)	Analyse comparative	Plus d'autonomie, gain d'efficacité	Perte de lien humain, surcharge numérique	Europe
Étude OCDE sur le Maroc (2023)	Rapport institutionnel	Modernisation amorcée, dématérialisation croissante	Inégalités d'accès, manque de pilotage RH	Maroc

Source : Auteurs

Ce panorama met en évidence que, si la digitalisation des services publics favorise généralement des gains d'efficacité, de transparence et d'accessibilité, elle s'accompagne aussi de risques récurrents tels que le technostress, la déshumanisation des interactions et les inégalités d'accès. Ces constats convergents, relevés dans des contextes internationaux variés, soulignent que la réussite de la transformation numérique dépend non seulement des choix technologiques, mais également de la capacité des administrations à gérer les dimensions organisationnelles, sociales et humaines de ce processus. Dans le cas du Maroc, ces enseignements suggèrent la nécessité d'un pilotage intégré et sensible aux spécificités locales afin de maximiser les effets positifs de la digitalisation tout en limitant les dérives.

3. Proposition de modèle

3.1. Justification théorique et méthodologique

L'évaluation de la maturité numérique des administrations publiques est aujourd'hui un enjeu central pour le pilotage des réformes de digitalisation (OCDE, 2022 ; United Nations, 2022). Cependant, la majorité des instruments internationaux – tel que l'E-Government Development Index (EGDI) des Nations Unies – opèrent à un niveau macro-national, sans permettre une analyse différenciée entre ministères ou secteurs.

Dans le contexte marocain, bien que des progrès soient mesurés à l'échelle globale (EGDI Maroc = 0,6841 en 2024, en légère progression), il n'existe pas d'outil opérationnel permettant

de suivre, de manière simple et comparative, le niveau de maturité numérique des différents ministères. Cette absence d'indicateur sectoriel limite la capacité des pouvoirs publics à identifier les écarts, cibler les appuis techniques, ou piloter la transformation numérique de manière plus équitable.

C'est dans cette optique que nous proposons ici un cadre exploratoire d'analyse, inspiré de la logique de l'EGDI mais adapté au niveau ministériel. Il ne s'agit ni d'un instrument de mesure normatif, ni d'un outil validé empiriquement, mais bien d'une grille indicative conçue pour stimuler une réflexion stratégique différenciée.

3.2. Structure du cadre proposé

Le cadre repose sur trois dimensions fondamentales, reprises de l'EGDI (United Nations, 2022), mais réinterprétées dans une logique micro-sectorielle :

1. Services publics en ligne (Online Services Index – OSI)

Mesure la diversité, l'accessibilité et l'interactivité des démarches administratives disponibles en ligne dans le périmètre du ministère.

2. Infrastructure technologique (Telecommunication Infrastructure Index – TII)

Évalue la qualité des équipements numériques, la connectivité interne, l'interopérabilité des systèmes, et les dispositifs de sécurité.

3. Capital humain numérique (Human Capital Index – HCI)

Prend en compte le niveau de formation numérique des agents, l'existence de dispositifs de formation continue, et la culture organisationnelle numérique.

La formule retenue est la suivante :

$$EGDI = 0,4 \times \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n \times 4} + 0,3 \times \frac{\sum_{j=1}^m I_j}{m} + 0,3 \times \frac{\sum_{k=1}^p H_k}{p}$$

• OSI – Online Services Index

- n = nombre total de démarches principales du ministère
- D_i = score de digitalisation de la démarche i :
 - 0 = non disponible en ligne
 - 1 = information seulement
 - 2 = téléchargement possible
 - 3 = transaction complète
 - 4 = service interactif personnalisé

- **TII – Telecommunication Infrastructure Index**
 - m = nombre d'indicateurs techniques évalués (connectivité, sécurité, SI intégré, interopérabilité)
 - j = valeur de l'indicateur j (0 = absent, 1 = pleinement opérationnel)
- **HCI – Human Capital Index**
 - p = nombre d'indicateurs RH numériques (ex : % agents formés, existence e-learning, appropriation technologique)
 - H_k = valeur de l'indicateur k , normalisée sur 0–1

Pondération : OSI = 0,4 ; TII = 0,3 ; HCI = 0,3

Cette pondération se justifie par l'importance particulière accordée aux services en ligne (OSI), perçus comme le vecteur direct de l'amélioration de la performance publique.

L'évaluation est réalisée sur une **échelle normalisée allant de 0 à 1**, où 0 correspond à une maturité inexistante et 1 à un niveau optimal.

Exemple **chiffré** :

Si un ministère obtient **OSI = 0,55**, **TII = 0,65** et **HCI = 0,70**, alors :

$$EGDI_{\text{ministère}} = (0,4 \times 0,55) + (0,3 \times 0,65) + (0,3 \times 0,70) = 0,62$$

Typologie exploratoire des profils ministériels

À des fins interprétatives, nous proposons une **typologie non normative** permettant de situer un ministère donné selon son niveau de maturité numérique global (moyenne pondérée des trois indices précédents).

Tableau N°5 : Classification des ministères publics en fonction de leur niveau de digitalisation

Profil ministériel	Score global (0-1)	Caractéristiques types
Avancé	0,75 – 1,00	Forte intégration numérique, services digitalisés interactifs, agents bien formés, SI interopérables
Intermédiaire	0,50 – 0,74	Offre numérique partielle, systèmes en évolution, formation inégale
Émergent	0,25 – 0,49	Initiatives numériques dispersées, faible interconnexion, peu d'acculturation numérique
Fragile	0,00 – 0,24	Très faible digitalisation, absence de stratégie, résistance forte ou inertie institutionnelle

Source : Auteurs.

Cette typologie permet une lecture dynamique du niveau d'engagement numérique par ministère, sans hiérarchisation normative, et pourrait à terme servir de support à des auto-évaluations internes ou des revues croisées entre institutions.

Disposer d'un cadre ministériel structuré autour des trois dimensions fondamentales (OSI, TII, HCI) permet non seulement d'évaluer la maturité numérique des institutions, mais aussi de relier ces mesures à des mécanismes théoriques plus larges. La formalisation des indices et des scores pondérés offre un socle concret pour interpréter les comportements organisationnels, les décisions en matière de digitalisation et l'impact sur le capital humain. Dans la section suivante, nous examinons comment ce cadre ministériel s'articule avec les principales théories mobilisées, afin de justifier conceptuellement le choix des dimensions et de comprendre leurs interactions dans le contexte des services publics.

Tableau N°6 : Articulation entre les théories mobilisées et le cadre ministériel proposé

Théorie mobilisée	Auteurs	Idee centrale	Lien avec le cadre proposé (OSI – TII – HCI)	Justification dans le contexte marocain
Théorie de la contingence	Donaldson (2001)	La performance dépend de l'alignement entre organisation et environnement	Le score global ne peut être uniforme : chaque ministère adapte sa stratégie selon ses contraintes et son environnement propre	Les ministères marocains présentent des niveaux hétérogènes de maturité numérique (ressources, mission, attentes citoyennes)
Resource-Based View (RBV)	Barney (1991)	Les ressources spécifiques sont sources de performance durable	L'indicateur HCI (capital humain numérique) reflète la mobilisation stratégique des compétences internes	Tous les ministères n'ont pas la même capacité à attirer, former ou retenir les compétences numériques clés
Théorie institutionnelle	DiMaggio & Powell (1983)	Les réformes s'imposent par mimétisme ou pression normative	Le cadre proposé peut renforcer une logique d'alignement entre ministères	L'usage du cadre pourrait inciter à l'harmonisation des niveaux de maturité par effet d'imitation entre ministères

Source : Auteurs à partir des travaux de Donaldson (2001), Barney (1991) et DiMaggio & Powell (1983).

4. Limites assumées du cadre

Ce cadre exploratoire ne vise pas à produire un indicateur scientifique validé, mais à proposer une base de réflexion et de comparaison simple, inspirée de logiques reconnues internationalement. Il devrait faire l'objet d'un test empirique futur, via des études de cas réelles

ou des enquêtes interinstitutionnelles. Il répond ainsi à un besoin d'outillage stratégique minimal, en cohérence avec l'état actuel de la recherche appliquée sur la transformation numérique au Maroc.

Cette proposition reste exploratoire et n'a pas encore fait l'objet d'une validation empirique systématique. De plus, certains indicateurs, bien que normés entre 0 et 1, simplifient des réalités qualitatives plus complexes, comme la sécurité des données ou la qualité perçue des services numériques. Enfin, la pondération retenue entre les indices, bien que justifiée théoriquement, mériterait d'être testée et ajustée à partir de données empiriques.

5. Discussion et implications

5.1. Implications pour les politiques publiques au Maroc

La digitalisation des services publics ne peut être réduite à une simple modernisation technologique : elle doit s'accompagner d'un cadre de gouvernance adapté, d'une gestion proactive des ressources humaines et d'une prise en compte des disparités territoriales. Ces éléments invitent à formuler plusieurs implications stratégiques pour les décideurs marocains, afin de garantir que la transformation numérique contribue à la fois à l'efficacité administrative et à la performance sociale des établissements publics :

1. **Institutionnaliser une gouvernance numérique intersectorielle** : créer des mécanismes de coordination transversale entre ministères et établissements publics pour éviter la fragmentation des initiatives.
2. **Anticiper l'évolution des métiers publics** : développer des scénarios prospectifs sur la transformation des fonctions administratives et sur les compétences à long terme.
3. **Ancrer la digitalisation dans une logique de responsabilité sociale publique** : intégrer des principes éthiques (transparence, équité, confiance) dans chaque étape des projets numériques.
4. **Développer une culture organisationnelle de l'innovation** : encourager les administrations à expérimenter, apprendre de l'échec et capitaliser sur les bonnes pratiques.
5. **Éviter les effets de dépendance technologique** : promouvoir des solutions locales ou hybrides pour réduire la dépendance vis-à-vis des grands fournisseurs internationaux.

Conclusion

La digitalisation des services publics au Maroc se présente comme un chantier majeur de modernisation administrative et de performance publique. À partir d'une relecture critique de l'EGDI, cette recherche a proposé un cadre ministériel d'évaluation articulé autour de trois

dimensions fondamentales : les services en ligne (OSI), les infrastructures technologiques (TII) et le capital humain numérique (HCI).

Les prolongements de cette recherche consistent d'abord à appliquer ce cadre dans un échantillon élargi de ministères marocains afin d'évaluer sa pertinence opérationnelle. Des comparaisons internationales pourraient ensuite être engagées pour situer les spécificités marocaines dans une perspective plus large.

Enfin, l'approche proposée, bien qu'adaptée au Maroc, pourrait être élargie à d'autres pays émergents confrontés à des défis similaires. Une comparaison internationale (Maghreb, Afrique subsaharienne, Moyen-Orient) permettrait de tester la robustesse du cadre et de mieux comprendre les trajectoires différenciées de digitalisation. Ce prolongement positionnerait le Maroc comme un laboratoire régional de l'évaluation de la maturité numérique des administrations.

BIBLIOGRAPHIE

Al-dan, O., Al-Debei, M. M., Chatfield, A., & Migdadi, M. (2015). The imperative of influencing citizen attitude toward e-government adoption and use. *Computers in Human Behavior*, 53, 189–203. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.06.025>

Jihane Aayale & Meriem Seffar, 2021. "A Step Towards an Inclusive Digital Transformation of the Public Administration in a Developing Country: Evidence From Morocco," *Journal of Public Administration and Governance*, Macrothink Institute, vol. 11(2), pages 331356-3313, December.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.

Benabdelhak, K. (2022). La digitalisation, levier de simplification des procédures au sein de l'administration publique. *Revue Chercheur*, 5(2), 45-60.

B. Zakaria, A. Zineb and B. S. eddine, "The Digital Transformation as a Lever for Territorial Development – Case Study of an Urban Municipality in Morocco," 2024 Mediterranean Smart Cities Conference (MSCC), Martil - Tetuan, Morocco, 2024, pp. 1-6.

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468.

Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367-394.

Busch, P. A., & Eikebrokk, T. R. (2019). Digitizing discretionary practices in public service provision: An empirical study of public service workers' attitudes. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2019.379>

Cluzel-Métayer, L. (2018). La construction d'un service public de la donnée. *Revue française d'administration publique*, 167(3), 491-500. <https://doi.org/10.3917/rfap.167.0491>.

Cordella, A., & Iannacci, F. (2010). Information systems in the public sector: The e-government enactment framework. *Journal of Strategic Information Systems*, 19(1), 52-66. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.01.001>

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.

Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.

Hassenteufel, P. (2011). *Sociologie politique : l'action publique*. Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.hasse.2011.01>

Hilmi, Y., & Fatine, F. E. (2022). Transformation digitale des cabinets d'audit par les réseaux sociaux: Cas de KPMG. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(1).

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

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.

Kezazy, H. E., & Hilmi, Y. (2025). Promoting the Energy Transition Throughout Dealing with the Climate Change Issue. In *Digital Technology for an Innovative Energy Transition: Perspectives and Opportunities* (pp. 77-93). Cham: Springer Nature Switzerland.

Mergel, I., et al. (2019). *Digital Government: Managing Public Sector Reform in the Digital Age*. Oxford University Press.

Nokhaili, H., & Ait Lemqeddem, H. (2023). The impact of digital transformation on public administration performance in Morocco. *Journal of Public Administration Research*, 15(2), 101-115.

Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis—New public management, governance, and the neo-Weberian state*. Oxford University Press.

Poursat, R. (2019). Digital transformation in the public sector: A review of the literature. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 249-261. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1563487>

Rabeharisoa, V. (2018). Performance management in public administration: A review. *Public Administration Review*, 78(5), 732-744. <https://doi.org/10.1111/puar.12860>

S. Y. Chadli, H. Remmach and D. Essabbar, "Analyzing Moroccan E-Government status: An Initial Review," 2024 International Conference on Global Aeronautical Engineering and Satellite Technology (GAST), Marrakesh, Morocco, 2024, pp. 1-5.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Tarafdar, M., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. S. (2015). Technostress: Negative effect on performance and possible mitigations. *Information Systems Journal*, 25(2), 103–132.

Terriah, I. (2024). La digitalisation des administrations publiques au Maroc. *Revue d'Économie et de Management Organisationnel*, 10(1), 23-39.

Vial, G. (2019). *Understanding Digital Government Transformation*. arXiv.

Banque Mondiale. (2021). *Digital government in the Middle East and North Africa: The role of digital transformation in public service delivery*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1627-8>

Stratégie Maroc Digital 2030. (2022). Ministère de la Transition Numérique.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., and Davis, F. D. 2003. "User acceptance of information technology: Toward a unified view," *MIS Quarterly* (27:3), pp. 425-478.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (2023). *Étude OCDE sur le Maroc*,

United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2024.