

Transformation digitale, la voie pour l'attractivité territoriale : Enjeux et réalités au Maroc

Digital Transformation: The Path to Territorial Attractiveness: Challenges and Realities in Morocco.

Auteur 1 : ELHARISSI Hanan.

Auteur 2 : DAOUI Manar.

Auteur 3 : ATTAR Hasnaa.

ELHARISSI Hanan, Docteur en sciences de gestion ; laboratoire de recherche en management et développement (LMRD) ; faculté d'économie et de gestion (FEG) ; Université Hassan 1er ;

DAOUI Manar, Docteur en sciences de gestion ; laboratoire de recherche en management et développement (LMRD) ; faculté d'économie et de gestion (FEG) ; Université Hassan 1er ;

ATTAR Hasna, Docteur en sciences économiques ; laboratoire de recherche en modélisation mathématiques et de calcul économiques (LM2CE) ; faculté d'économie et de gestion (FEG) ; Université Hassan 1er ; Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : ELHARISSI .H, DAOUI .M & ATTAR .H (2025) « Transformation digitale, la voie pour l'attractivité territoriale : Enjeux et réalités au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Num 28 » pp: 1154 – 1185.

Date de soumission : Décembre 2024

Date de publication : Février 2025



DOI : 10.5281/zenodo.15025762
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Cet article analyse le rôle de la transformation digitale dans l'attractivité territoriale au Maroc, à travers une revue documentaire des initiatives publiques et des rapports institutionnels (CESE, Cour des Comptes). La méthodologie qualitative combine l'analyse législative, l'étude des stratégies nationales (Maroc Digital 2020) et l'évaluation des plateformes e-gouvernementales. Les résultats révèlent que la digitalisation améliore la compétitivité économique et l'efficacité des services, mais bute sur des obstacles structurels : disparités infrastructurelles, lenteurs réglementaires et déficit de compétences. L'analyse théorique conclut à la nécessité d'une approche intégrée associant réformes institutionnelles, investissements ciblés et inclusion numérique, conformément aux objectifs du Nouveau Modèle de Développement 2035.

Mots clés: Transformation digitale ; Attractivité territoriale ; E-gouvernement ; Administration publique ; Smart city ; Technologies de l'information et de la communication (TIC)

Abstract

This article analyzes the role of digital transformation in territorial attractiveness in Morocco through a documentary review of public initiatives and institutional reports (CESE, Cour des Comptes). The qualitative methodology combines legislative analysis, the study of national strategies (Morocco Digital 2020), and the evaluation of e-government platforms. The results reveal that digitalization enhances economic competitiveness and service efficiency but faces structural obstacles: infrastructural disparities, regulatory delays, and a skills gap. The theoretical analysis concludes that an integrated approach combining institutional reforms, targeted investments, and digital inclusion is necessary, in line with the objectives of the New Development Model 2035.

Keywords: Digital transformation; Territorial attractiveness; E-government; Public administration; Smart city; Information and communication technologies (ICT).

Introduction

- La digitalisation est désormais considérée comme la cinquième révolution industrielle mondiale, apportant des opportunités économiques et sociales majeures. Elle transforme tous les aspects de la vie humaine, notamment l'économie, le travail, l'éducation et les services publics. Dans ce contexte, la transformation digitale des territoires devient un enjeu crucial pour les gouvernements, qui cherchent à renforcer leur attractivité économique et compétitive.
- Le Maroc, conscient de ces enjeux, a mis en place plusieurs stratégies et initiatives visant à développer l'usage des nouvelles technologies au sein des administrations et des entreprises. Toutefois, des obstacles persistent, freinant l'adoption pleine et entière du numérique comme levier de développement territorial.

Dans cet article, nous allons aborder la relation de cause à effet entre la transformation digitale et l'attractivité territoriale, en mettant en évidence l'importance de la transformation digitale en tant que déterminant clé de l'attractivité territoriale. Nous allons également dresser une cartographie des différents programmes et initiatives de transformation digitale mis en place par le Maroc pour la digitalisation du territoire, ainsi que présenter les opinions d'institutions telles que le Cour des Comptes, le CESE, l'IRES et l'OMAP sur les progrès accomplis par le pays dans le domaine de la digitalisation, en particulier dans le secteur public. Enfin, nous allons examiner les études et travaux antérieurs sur cette question.

- Cette réflexion s'articule autour de la problématique suivante : **En quoi la transformation digitale constitue-t-elle un levier d'attractivité territoriale au Maroc, et quels sont les principaux freins à sa mise en œuvre efficace ?**

Les différentes questions qui découlent de notre problématique permettent de structurer notre travail et de déterminer les axes de recherche à approfondir. De ce fait plusieurs questions peuvent découler de notre problématique :

- Comment la digitalisation influence-t-elle l'attractivité des territoires marocains ?
- Quels sont les facteurs qui impactent l'attractivité territoriale ?
- Quels sont les freins institutionnels, économiques et technologiques à une transformation digitale réussie ?
- Quelles sont les meilleures pratiques internationales pouvant inspirer le Maroc dans ce domaine ?
- Comment évaluer l'efficacité des programmes numériques mis en place ?

- L'article sera structuré en trois axes : le premier axe portera sur la contribution de la transformation digitale à l'attractivité territoriale, le deuxième axe se concentrera sur les principaux programmes et initiatives de transformation digitale au Maroc, avec des évaluations des institutions susmentionnées, tandis que le troisième axe sera une analyse des travaux antérieurs sur ce sujet.
- A la lumière de la revue de littérature, nous constatons que la digitalisation permet d'impacter significativement à côté de plusieurs facteurs d'attractivité. Pour cela nous sommes amenés à proposer les hypothèses suivantes :
- **H1** : La transformation digitale exerce une influence positive sur l'attractivité territoriale des régions marocaines.
- L'adoption des technologies numériques modernise l'administration, améliore la compétitivité économique et facilite l'accès aux services, renforçant ainsi l'attractivité des territoires.
- **H2** : Les facteurs institutionnels, économiques et technologiques influencent l'attractivité territoriale sont :
 - Stabilité territoriale : Une gouvernance efficace et un climat socio-économique favorable rassurent les investisseurs.
 - Intelligence territoriale : L'usage du Big Data et de l'IA optimise la gestion des ressources et l'aménagement du territoire.
 - Infrastructures de qualité : Des réseaux performants (transport, télécommunications) améliorent la connectivité et le développement économique.
 - Cadre législatif et juridique : Un environnement réglementaire clair et adapté à la digitalisation favorise la croissance des entreprises.
 - Accès aux ressources et marchés : La digitalisation facilite l'intégration aux circuits économiques et améliore l'accès aux opportunités d'investissement.

I. Approche Méthodologique

L'approche adoptée dans cet article repose sur une analyse documentaire approfondie des politiques publiques et des initiatives institutionnelles relatives à la transformation digitale et à l'attractivité territoriale. Cette méthodologie théorique s'articule autour de trois axes fondamentaux :

1. Analyse du cadre législatif et réglementaire

Cette étape consiste à examiner les dispositifs juridiques encadrant la digitalisation au Maroc. L'analyse s'appuie sur l'étude des lois et régulations en vigueur, ainsi que sur les rapports

institutionnels produits par des instances telles que le CESE et la Cour des Comptes. L'objectif est d'évaluer l'adéquation entre le cadre légal et les besoins en matière de transformation numérique.

2. Examen des stratégies nationales et sectorielles

L'étude des plans stratégiques tels que "Maroc Digital 2020" permet d'identifier les ambitions du pays en matière de digitalisation. L'analyse porte sur les orientations stratégiques définies par l'État, les progrès réalisés et les défis persistants. Une attention particulière est accordée à l'impact de ces stratégies sur l'attractivité territoriale, notamment en termes d'amélioration des services publics et de développement économique.

3. Évaluation des plateformes de e-gouvernement

L'analyse des plateformes numériques mises en place par les pouvoirs publics vise à apprécier leur efficacité en matière de modernisation des services administratifs. L'évaluation repose sur plusieurs critères, notamment l'accessibilité, l'adoption par les usagers et leur contribution à l'efficacité institutionnelle. Les obstacles techniques, structurels et sociaux qui entravent leur déploiement sont également examinés.

II. La transformation digitale et Attractivité territorial : lien et implication

La transformation digitale est sans conteste un passage obligé pour le développement de nos territoires, au risque de voir les entreprises changer de destination. Une transformation qui a été accélérée par les circonstances actuelles poussant les territoires à repenser leur développement, ce qui impose aux villes de repenser leurs infrastructures, notamment digitales, pour accueillir de manière pérenne des opportunités de développer leur tissu économique, notamment au travers d'attractivité territoriale.

L'attractivité des territoires constitue un enjeu majeur pour les administrations publiques. Construit collectif, le territoire existe entre autres par sa capacité à attirer et à générer une dynamique propice à la rétention durable (Poirot & Gérardin, 2010). Ainsi, le phénomène d'attractivité ne se limite pas à « faire venir » de nouvelles personnes, résidents ou visiteurs, et de nouvelles organisations, entreprises ou institutions, mais comprend également le fait de « retenir » les personnes et organisations présentes sur le territoire. Rester revient à ne pas se faire attirer par d'autres territoires.

En effet, il est primordial de préparer un terrain favorable et un territoire où il y a tous les avantages compétitifs à savoir la simplification des procédures administratives et l'accélération décisionnelle depuis la création, la création jusqu'à l'accompagnement après création.

Toutes ces défis ou autre ne peut être réaliste qu'à travers une vraie transformation digitales du territoire.

1. D'un territoire traditionnel vers un territoire digitalisé

Selon le *livre blanc : E-Medina la ville intelligente au Maroc*, Un territoire, (une région ou une ville) traditionnellement peut être défini comme étant un espace complexe composé de plusieurs sous-systèmes comme le transport, l'énergie, l'urbanisme, le commerce, la santé etc. L'approche d'un territoire intelligent ou une ville intelligente en anglais appelé « Smart City » peut être une réponse à cette complexité en dotant la ville d'outils permettant une interopérabilité fluide entre les différents sous-systèmes dans un souci d'optimisation des ressources, d'augmentation des échanges d'information et d'amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens. Elle se base sur l'intégration des systèmes d'information dans la politique de développement de la ville et de ses infrastructures. En effet, les NTIC, comme ils sont communément appelés, offrent une importante opportunité de restructuration, d'interconnexion et de gestion unifiée de plusieurs systèmes tout en incluant des aspects liés à la qualité du service comme la sécurité, la fiabilité, la disponibilité etc. Ils permettent aussi de faciliter l'accès des citoyens aux services offerts tout en leur donnant la possibilité, à travers une meilleure connectivité, d'être des acteurs du développement de leur ville. Les NTIC jouent ainsi un rôle très important dans le développement socio-économique de la ville. Cité par Hayar, A& al. (2013)

Pour cela, la nécessité de repenser le territoire vient en synergie avec la montée exclusive des TIC. Ce qui signifie, voir la redéfinition elle-même du concept du territoire suite à l'introduction des TIC et proposer une organisation continue et pour le moins radicale des territoires ainsi que l'émergence d'une nouvelle forme de territoire communément appelée de « ville intelligente ou smart city » ou sous l'appellation d'un territoire numérique ou digital. (J. Diaz & S. Breux, 2017, p. 4), En effet, la Smart city est défini APEBI. (2013) , comme une ville «*qui utilise les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour rapprocher les services des citoyens* » .

Le territoire numérique se présente aujourd'hui en tant que nouvelle contrainte qui coïncide avec les mouvements structurels des économies vers une plus grande globalisation, à cela il faut ajouter la massification des mobilités des hommes et des entreprises et la considérable innovation dans les technologies, systèmes et services numériques. Face ces nouvelles données, le développement numérique devient un fait économique, sociétal et politique qui impacte

positivement l'attractivité d'un territoire s'il arrive d'être aux attentes des usagers du territoire. Cité par Ech-chabani, Amina. (2020).

2. La contribution de la digitalisation sur l'attractivité territoriale

L'accès aux TIC a devenu actuellement le fondement de l'attractivité de chaque territoire. Par le biais de renforcer la mise en place d'infrastructures de télécommunications et d'équipements informatiques afin qu'elle puisse s'adapter à un modèle mondial, Il s'agit d'une étape pour permettre aux acteurs locaux d'adopter et d'intégrer les TIC dans leurs activités afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'économie. A mesure de l'utilisation des TIC augmente, les acteurs sont censés développer des compétences s'ils sont disposés et désireux de résister au changement, mais ils risquent de ralentir et d'être de plus en plus marginalisés de manière inattendue.

D'après Colombo, M. (2015), plusieurs facteurs influencent l'attraction des investisseurs vers un territoire et leur importance varie en fonction du contexte géographique, économique et politique, ainsi que du secteur concerné. Lorsqu'il s'agit d'attirer les entreprises vers un territoire, Florida a étudié les facteurs qui motivent les individus à choisir une ville plutôt qu'une autre. Cette étude a conduit à l'élaboration du modèle "3T" qui synthétise les attributs de la technologie, de la tolérance et du talent en un triptyque. En ce qui concerne la technologie, ce modèle mesure le niveau de recherche et développement avancé et la concentration d'entreprises high-tech dans une ville, ce qui attire la classe créative dans cette région. L'effet de "clusterisation" qui en résulte devient alors une force d'attraction pour d'autres entreprises. (Georgescu, 2006 ; OMAP, 2020 ; Aminah & Saksono, 2021 ; Bounabat, 2017)

Laoute, C & A, Bouchra. (2020). À partir d'une étude empirique effectuée auprès d'un échantillon de 21 IDE au Maroc par le biais de l'Analyse des Correspondantes Multiples (ACM) de 17 facteurs d'attractivité, les auteurs dans leurs articles constatent que « *la dimension « Infrastructure, Digitalisation et Intelligence Territoriale (IDIT), cette dimension exerce un impact positif significatif sur l'attractivité territoriale du Maroc avant et après la crise due au COVID 19.....particulièrement, l'accélération de la digitalisation de tous les secteurs a connu lieu dans la période cette crise sanitaire (Bouhia, 2020), à travers le recours au télétravail, l'enseignement à distance ainsi que la révolution industrielle de l'industrie 4.0 » (Khalfaoui, 2020).*

Dans son discours du 29 Juillet 2020, Sa Majesté le Roi Mohammed VI souligne que l'attractivité territoriale marocaine des IDE après la crise sanitaire du COVID19 c'est une réalité « *Nous avons estimé qu'un Fonds d'investissement stratégique devait être créé pour*

remplir une mission d'appui aux activités de production, d'accompagnement et de financement des grands projets d'investissement public-privé, dans une diversité de domaines ».

Elle est aussi approuvée par les accords signés en Décembre 2020 entre le Royaume du Maroc et les Etats- Unis d'Amérique et destinés à promouvoir les investissements au Maroc et en Afrique lors de la visite de la délégation américano-israélienne de haut niveau (La vie Eco, 2020), d'où les retombées positives de cette étude des facteurs d'attractivité territoriale des IDE au Maroc.

Bentaher, A& Chadili, N. (2022) dans leurs articles ajoute que L'attractivité territoriale est une question fondamentale et de première importance. Elle traduit la capacité d'une région à attirer les investissements, la localisation, l'implantation et l'ancrage d'entreprises. Ceux-ci à travers un ensemble de ressources (naturelles, infrastructures, etc.) et la valorisation de ces ressources construites. Par ailleurs l'attractivité territoriale s'apprécie également à travers la capacité de ce dernier à prévoir et à faire face aux changements qui s'opèrent dans un contexte en perpétuelle mutation. La résilience du territoire est donc un autre élément de son attractivité.

L'attractivité ne se résume pas à séduire les investisseurs. Il s'agit également d'attirer et de fidéliser les talents au sens d'une offre de travail, plus ou moins qualifiée, à même de répondre aux besoins des entreprises, nationales ou étrangères du marché local et d'innover. L'offre territoriale s'adresse aussi aux visiteurs et aux touristes motivés par le patrimoine culturel, environnemental ou l'offre de services spécialisés notamment en termes de santé et bien-être ; participants à des salons professionnels ; résidents étrangers dans la région, désormais à la recherche de systèmes locaux durables et inclusifs. On va essayer d'examiner les ressorts de l'attractivité vis-à-vis des investisseurs.

La décision d'investir dans un lieu particulier dépend en grande partie d'éléments spécifiques à l'entreprise. Cependant, les caractéristiques territoriales jouent un rôle important dans les décisions d'implantation des entreprises étrangères. Par exemple, entre 2007-2014, les régions urbaines de l'OCDE ont concentré environ 50% des sièges des entreprises. Néanmoins, les régions rurales ont rassemblé jusqu'à 20% des nouvelles entreprises notamment dans le secteur du tourisme (OCDE, 2018).

Les facteurs d'attractivité sont nombreux et leur importance relative pour les investisseurs varie en fonction de la situation géographique et du contexte économique et politique du pays d'accueil et d'origine, ainsi que du secteur concerné.

Dans son discours à la Nation à l'occasion du 23e anniversaire de son accession au Trône, le Roi Mohammed VI est revenu sur les efforts concertés de l'État et des secteurs public et privé,

qui ont permis à l'économie nationale de résister aux crises et aux soubresauts et de réaliser ainsi des résultats concluants dans les différentes filières de production.

Le Souverain a estimé dans son discours que nous devons aussi tirer le meilleur parti des opportunités et des perspectives ouvertes par ces mutations pour drainer plus d'investissements, stimuler les exportations, promouvoir le produit national.

Le Roi , dans ce sens , a engagé « *le gouvernement ainsi que les sphères politique et économique à offrir plus de facilités aux investissements étrangers qui, en cette conjoncture internationale, choisissent notre pays, en éliminant tout obstacle qu'ils peuvent rencontrer* », Le Roi a déclaré au gouvernement. *Il faut chercher les investissements directs étrangers (IDE). Cet appel du Roi intervient dans la mesure où il considère que le Maroc a atteint un point de maturité important au niveau de l'économie marocaine et de nos investissements, et que le Maroc est très en avance* ». Le Roi du Maroc a appelé le gouvernement et les sphères politiques et économiques à faciliter les investissements étrangers en éliminant tous les obstacles à leur arrivée dans le pays. Le Roi a souligné aussi l'importance de rechercher des investissements directs étrangers (IDE) pour le développement de l'économie marocaine.

III. Les chantiers et les initiatives de la transformation digitale des administrations publiques au Maroc

Dans cette section nous décrivons les éléments clés de l'état des lieux à savoir les textes de loi qui encadre la relation entre l'administration et l'utilisateur ainsi que les initiatives, les chantiers et les stratégies numériques lancés au Maroc grâce aux orientations Royales sur la transformation digitale des services présentés par les administrations publiques au Maroc.

Un véritable vecteur de changement et de développement, la digitalisation intéresse particulièrement les plus hauts niveaux de l'Etat. En effet, les directives et les orientations Royales ont préconisé à plusieurs reprises (dans plusieurs discours) sur la nécessité de faire de la transition digitale un catalyseur de transformation structurante et à fort impact afin de donner un nouvel élan au développement du pays.

En effet, le Roi Mohammed VI sa Majesté dans ses discours avait appelé à l'utilisation de la technologie numérique pour accroître l'efficacité, améliorer la qualité des services fournis et dynamiser l'économie et atteindre le développement et l'attractivité territoriale. Par ailleurs, il a insisté sur la nécessité de généraliser l'administration électronique ou l'e-gouvernement selon une approche intégrée permettant aux différents départements et aux divers services un accès commun à l'information.

Dans la même optique, le nouveau modèle de développement ambitionne de faire du Maroc une nation numérique, où le potentiel transformationnel des technologies numériques est pleinement mobilisé. Aussi, l'a-t-il érigé en tant que levier d'amélioration de la qualité de la relation de l'Administration avec ses usagers et de la restauration de la confiance du citoyen et par conséquent l'instauration de la satisfaction des usagers.

Toutes ces recommandations recourent les priorités des programmes gouvernementaux. En fait, l'accélération de la transformation digitale est citée comme un objectif majeur de ce programme. Ceci est concédée comme vecteur de transformation à fort impact. C'est dans cette optique que le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration a été créé en tant que département dédié pour piloter ce chantier structurant.

Aujourd'hui, de nombreux services publics qui étaient auparavant disponibles uniquement en personne ont été numérisés au Maroc. Cette transformation a été rendue possible grâce aux efforts déployés par les différents acteurs publics et privés impliqués dans la mise en place de plusieurs réformes visant à utiliser la numérisation comme levier pour simplifier et améliorer la qualité des services offerts aux usagers tout en améliorant la performance des entités administratives.

I. Le système réglementaire dans l'ère de l'évolution technologique et de la digitalisation de l'administration

Ces évolutions bouleversent depuis des années la relation administration-usager. Cette relation est encadrée par un certain nombre de textes législatifs et réglementaires dont on cite notamment les plus importants dans *le tableau N°1* ci-après :

Tableau 1: les textes de loi encadrant la relation administration publique – usager (citoyen et investisseur)

<i>Référence du loi</i>	<i>Date de promulgation</i>	<i>Objet du texte de loi</i>
La loi n° 24-96	1996	« Relative à la poste et aux télécommunications été Considéré comme un prélude à la libéralisation pour la première fois dans l'industrie Télécommunications »
La loi n°53-05	Novembre 2007	« Cette loi fixe le régime applicable aux données juridiques échangées par voie électronique (cryptographie) et à la signature électronique. Elle détermine également le cadre juridique applicable aux opérations effectuées par les prestataires de service de certification électronique, ainsi que

		les règles à respecter par ces derniers et les titulaires des certificats électroniques délivrés. »
La loi 09-08	<i>Février 2009</i>	« Cette loi vise à assurer une protection efficace des particuliers contre les abus d'utilisation des données de nature à porter atteinte à leur vie privée et d'harmoniser le système marocain de protection des données personnelles avec celles de ses partenaires notamment européens. En outre, la loi institue une Commission Nationale de protection des Données Personnelles (CNDP). »
La loi n° 61-16	<i>Septembre 2017</i>	« Portant sur la création de l'Agence de Développement du Digital (l'ADD) chargé de mettre en œuvre la stratégie de l'Etat en matière de développement du digital et de promouvoir des outils numériques et le développement de leur usage auprès de l'administration, des entreprises et des citoyens. »
La loi 31-13	<i>Mai 2018</i>	« Relative au droit d'accès à l'information • Une opportunité pour activer : la démocratie participative, la participation citoyenne, améliorer l'efficacité et la qualité des services, publier les décisions et les états financiers... »
La loi n° 47-18	<i>Février 2019</i>	« Portant réforme des centres régionaux d'investissement et création des commissions régionales unifiées d'investissement, Cette réforme a donné à CRI une autonomie administrative et financière et de larges privilèges dans la gestion du dossier d'investissement, son suivi et la facilitation de l'investissement au niveau local. »
La loi n°55.19	<i>Mars 2020</i>	« Relative à la simplification des procédures et formalités administratives, c'est une étape importante dans la mise en place d'une bonne gouvernance, l'amélioration de la qualité des services publics, le renforcement de la transparence dans la relation entre l'administration et l'utilisateur, ainsi que l'amélioration du climat des affaires dans notre pays. »

La loi 05-20	<i>Juillet 2020</i>	« Relative à la cybersécurité vise notamment à mettre en place un cadre juridique préconisant un ensemble de règles et de mesures de sécurité afin d'assurer et renforcer la sécurité et la résilience des systèmes d'information des administrations de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements et entreprises publics et de toute autre personne morale de droit public de l'Etat ainsi que des infrastructures d'importance vitale disposant des systèmes d'information sensibles. »
La loi n° 43-20	<i>Décembre 2020</i>	« Relative aux services de confiance pour les transactions électroniques a pour objet de fixer le régime applicable aux services de confiance pour les transactions électroniques ; Moyens et prestations de cryptologie ; Opérations effectuées par les prestataires de services de confiance et les règles à respecter par ces derniers et les titulaires des certificats électroniques. Cette loi fixe également les prérogatives de l'Autorité nationale des services de confiance pour les transactions électroniques. »
La loi n° 54.19	<i>Juillet 2021</i>	« Portant Charte des Services Publics fixant le cadre général de gouvernance des Services Publics s'est appuyé sur la digitalisation comme pilier pour asseoir un service public de qualité, accessible et transparent. Elle prévoit la mise en place d'un identifiant unique de l'utilisateur pour bénéficier des services administratifs. Elle instaure également l'échange électronique des données entre les administrations. »

Source : Adapté par nous-mêmes selon les textes des lois citées

Il y a autant des textes de loi et Dahirs qui encadrent la digitalisation des administrations publiques au Maroc. Ces textes ont pour objectifs d'une part, d'édicter les principes généraux et les modalités que l'administration doit suivre afin de promouvoir un climat de confiance entre les administrations et les usagers et à mieux encadrer l'action de digitalisation des services publics selon des procédures transparentes et des normes bien définies et d'autre part, d'inciter à la digitalisation des démarches et procédures administratives.

Malgré les efforts déployés par le gouvernement Marocain dans le cadre de la promulgation des textes de loi, ça reste insuffisant en vue de la vitesse de développement des gouvernements numériques dans le monde, plusieurs gouvernements sont confrontés à la pression qu'elle soit interne ou externe ce qui influence la façon dont la transformation numérique est réalisée, car les pressions externes entraînent la numérisation des services et des processus alors que les pressions internes initient un changement plus holistique de l'organisation, comme le changement de la culture organisationnelle. (Mergel et al., 2019).

En effet, plusieurs facteurs entravent la réussite d'une bonne démarche de transformation numérique, tel que le cadre juridique dont le changement est un impératif, car la législation utilisée dans le monde analogique ne peut être transférée à la nouvelle réalité numérique, une adaptation des lois est nécessaire pour évoluer à l'ère numérique (Pavlyutenkova, 2019). Et l'adaptation ou la promulgation des nouveaux textes de loi prend beaucoup de temps d'où existe la contrainte.

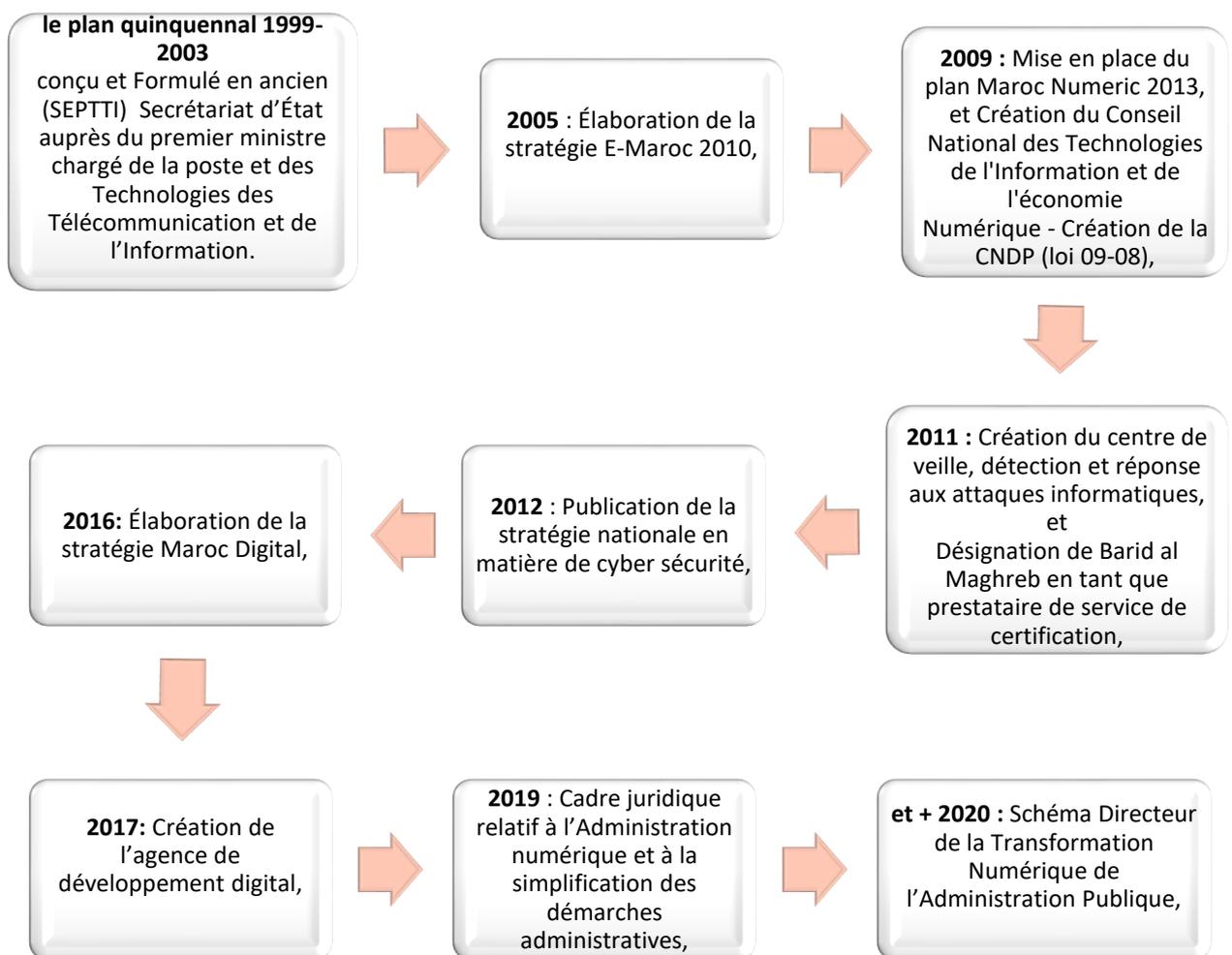
II. Les équipements et les infrastructures disponibles

Sur la base des rapports de L'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (l'ANRT), il existe une croissance des abonnés dans les domaines suivants : téléphone portable : : téléphonie mobile : + 10% par an en moyenne ; 49,2 millions d'abonnés à la fin de 2020 ; internet mobile : +71% par an en moyenne ; 27,7 millions d'internautes en 2020 ; internet fixe : +13% par an en moyenne, le nombre d'abonnés correspondants a atteint 1,6 millions à la fin de 2020 dont 218.000 lignes FTTH. Le parc des abonnés à Internet s'élève à environ 30 millions, ce qui porte le taux de pénétration de Internet à 83%. Il y a une prédominance de l'internet mobile au Maroc : il représente plus de 93% des connexions. Quant à l'internet fixe, environ 99,93% des abonnements ADSL sont opérés par Maroc Télécom. Selon le classement Speedtest Global Index¹¹, le débit moyen de l'internet mobile au Maroc, (36,36 Mégabits par seconde Mbit/s), est inférieur à la moyenne mondiale (48,40 Mbit/s). A l'aune de cet indicateur, le Maroc est classé 60ème parmi 140 pays. Le débit de l'internet fixe moyen au Maroc (25,05 Mbit/s) est également très inférieur à la moyenne mondiale (98,67 Mbit/s), et le Maroc se trouve classé au 112ème rang parmi 177 pays. Le Maroc est classé 44ème sur 230 pays où le GB Gigabit (GB) est le moins cher dans le monde avec un prix moyen de 7,96 Dirhams le GB¹² ; le Maroc est le 11ème pays le moins cher en Afrique. S'agissant du l'internet fixe, le Maroc est classé 66ème sur 206 pays où le coût moyen d'abonnement mensuel est le moins cher avec un prix moyen de 324 Dirhams par mois. Le Maroc est le 6ème pays le moins cher en Afrique au regard de ce critère.

III. La maturité des services en lignes de l'administration publiques Les principaux chantiers et programmes

Dans le contexte de la digitalisation des administrations, les objectifs fondamentaux du Maroc sous l'impulsion du Roi Mohammed VI est d'introduire les technologies de l'information dans l'administration publique afin d'avoir une amélioration de l'efficacité de l'information, l'amélioration de la qualité des services et le soutien des réformes structurelles. Bref la satisfaction de l'utilisateur et la performance de l'administration sont les principaux défis. Pour les réaliser des différentes stratégies Numérique sont mises en place. : Le plan quinquennal 1999-2003, La stratégie e-Maroc 2010, Période 2005-2010 et stratégie Maroc Numérique 2013 (MN2013), période 2009-2013 sont présentés dans *la figure N°1 ci-après* :

Figure 1: Les principaux programmes nationaux pour le développement du digital (e-Maroc 2010, Maroc Numérique 2013, Maroc Digital 2020...)



Source : Adapté par nous-mêmes à partir de Rapport du ministère d'économie, des finances, et de la réforme de l'administration du royaume du Maroc. (2020)

Parallèlement, et dans le but d’offrir des services publics numériques, simplifiés, fiables, efficaces et adaptés aux besoins en constante évolution des usagers, et suite aux directives de sa majesté le Roi Mohammed VI, le ministère chargé de la transition numérique et de la réforme de l’administration en coopération avec l’agence de développement digital et plusieurs partenaires ont lancés plusieurs chantiers et projets, visant notamment à offrir des services publics numériques, simplifiés, fiables, efficaces et adaptés aux besoins en constante évolution des usagers, ils importent de transformer les façons de travailler de l’administration on, inculquer la pensée numérique et veiller à l’intégration d’une culture du numérique. La concrétisation de cette vision sera possible grâce à l’application de normes, standards et bonnes pratiques digitales reconnues et intégrées dans le corpus de l’administration.

Le premier chantier est celui de gouvernement intelligent ou Smart Gouvernement, l’agence de développement digitale (ADD) ¹ a placé cet aspect au sommet de ses priorités, la smart gouvernement se consiste de mettre en place une plateforme d’échange de données entre les administrations pour assurer l’interopérabilité et la fluidité des services aux profil des citoyens et des entreprises en offrant un référentiel des services rendus par les administrations en utilisant le levier digital comme moyen pour rendre l’administration publique efficace et efficiente au service du citoyen tout en veillant, à la sécurité des échanges de données en contrôlant et restreignant l’accès aux services partagés sans aucun stockage des données, à l’assurance de la traçabilité des échanges inter-administrations. En effet par la suite on va citer les principaux chantiers de l’ADD liés à cette composante sont listés dans le tableau N°2 suivant :

Tableau 2: les principaux chantiers prioritaires de la digitalisation de l’administrations publiques Marocaines lancées par l’Agence de Développement Digitale (ADD)

Chantiers et projets mise en place	Objectifs
« La plateforme d’échanges de données entre les administrations »	Le chantier permettra de connecter les systèmes d’information de différentes institutions gouvernementales et organismes publics au profit des citoyens et des entreprises, pour rendre les services publics plus accessibles aux usagers. Assurer l’efficacité, la transparence et la qualité des services publics rendus aux usagers. Fournir un référentiel des services fournis par le gouvernement, utiliser les leviers numériques

¹ Dans ce qui suit, pour éviter les répétitions, l’expression de l’agence de développement digitale sera abrégée en « ADD ».

	comme moyen de rendre le gouvernement efficace et efficient au service des citoyens et des investisseurs, et assurer la sécurité des échanges de données en donnant accès à des services partagés
« <u>Digital Factory</u> »	Ce chantier consiste à mettre en place une usine numérique ou «Digital Factory » , fonctionnant en mode agile, chargé de la digitalisation rapide des services publics à travers le développement de deux types de projets : le premier projet axé sur l'accélération de la transformation digitale des services publics , la compétence et la méthodologie agiles des partenaires et de l'ADD et le deuxième projet de construction d'écosystème digital: en lien avec les projets et priorités de l'ADD ,ledit chantier est pour objectifs l'accompagnement de façon efficace l'administration publique dans sa transition digitale en mettant en place un cadre propice au développement de solutions innovantes ; l'accélération de développement de produits digitaux, en faveur des citoyens et des entreprises, adaptés à leurs besoins, rapidement déployés et intégrant l'avis des utilisateurs dans une logique d'amélioration continue ; et la simulation et conduite des transformations digitales agiles à grande échelle.
« <u>Digitalisation du parcours Investisseurs</u> »	Le projet en partenariat avec les CRI (les centres régionaux d'investissement) consiste à digitaliser le parcours de l'investisseur de bout en bout, en commençant par un volet de création d'entreprise pour attirer les investissements étrangers et faciliter l'investissement des investisseurs locaux ; Réduisez les coûts gouvernementaux en simplifiant les processus ; et construire une relation de confiance entre la direction et les investisseurs.
« <u>Digitalisation du Parcours Import/Export</u> »	Le projet consiste à digitaliser le processus d'import-export de bout en bout, permettant à la fois la génération des titres d'import-export et la mise en œuvre de l'ensemble du processus de dédouanement ; de réaliser le règlement des droits d'import/export en ligne ; et réduire les coûts et les délais dans les formalités liées à l'import/export.

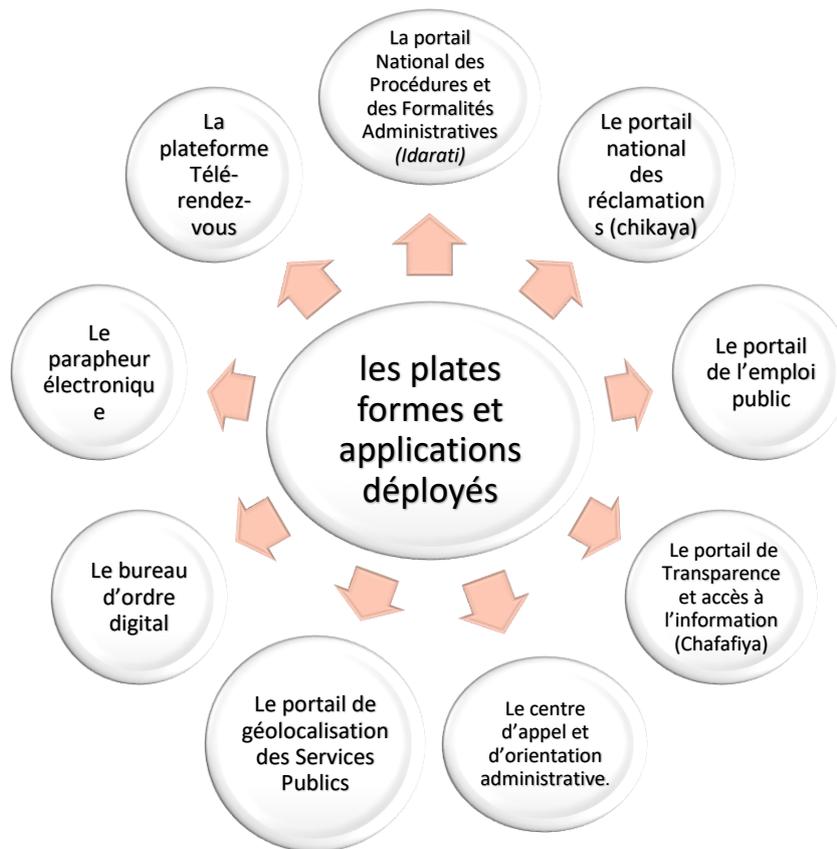
« <u>Portail unique citoyen</u> »	Le projet permettra l'agrégation et la dématérialisation des services administratifs tout en centralisant les démarches et les services existants et futurs aux citoyens afin de non seulement de centraliser les informations pour l'ensemble des administrations (ministères, organismes publics, communes) pour les citoyens ; mais aussi de simplifier les démarches administratives pour les citoyens ; et optimiser également l'expérience utilisateur.
« « Infrastructure digital »	Le projet consiste à mettre en place l'infrastructure informatique (datacenters, points d'accès internet, cloud, équipements informatiques, etc.) nécessaire à la transformation numérique du pays. Afin de soutenir les agences gouvernementales hébergeant des données sur les infrastructures modernes ; d'améliorer l'accès des gens aux médias numériques ; et de modernisation des équipements informatiques des administrations et institutions publiques pour accélérer la transformation numérique.

Source : Adapté par nous-mêmes à partir du site officiel de l'agence de développement digitale (ADD).

La concrétisation des chantiers de la digitalisation des administrations publiques se traduit par la mise en place un ensemble de plates formes et des applications digital qui ont été réalisé dans le cadre d'un partenariat entre le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de transition numérique et de la Réforme de l'Administration, le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique, l'Agence du Développement du Digital (ADD) et l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT) , Au profit de l'ensemble des administrations et collectivités territoriales Marocaines.

Le figure N°2 au-dessous présentera les principaux plates formes et applications de la digitalisation de l'administration :

Figure 2: les plates formes & applications déployés



Source : Adapté par nous-mêmes à partir du site du ministère de transition numérique et de la réforme de l'administration

Dans ce qui suit nous essayerons de détailler les initiatives développées par l'ADD en partenariat avec ses collaborateurs précités dans la figure N°2 :

Le portail National des Procédures et des Formalités Administratives (*Idarati*)

"www.idarati.ma : Dans le cadre de l'opérationnalisation de la loi n° 55.19, ce portail vise à donner aux citoyens l'accès aux procédures administratives et constitue une référence nationale officielle pour les usagers, permettant aussi aux utilisateurs de se référer aux démarches administratives.

Le portail national des réclamations (*Chikaya*) "www.chikaya.ma" :

Elle est destinée à recevoir les réclamations des citoyens, à en assurer le traitement et le suivi et à accueillir leurs observations et suggestions à cet égard. Ce portail est un outil qui facilite un canal d'interaction entre le gouvernement et les citoyens, un moyen d'évaluer la performance du gouvernement et d'améliorer la qualité de ses services.

Le portail de l'emploi public "www.emploi-public.ma" : Il donne accès à des informations et des données sur le processus de sélection et de recrutement, ainsi sur les dispositions

générales et spécifiques du droit de la fonction publique et les questions les plus importantes fréquemment posées aux candidats potentiels à la fonction publique.

Le portail de Transparence et accès à l'information (Chafafiya)

http: "www.chafafiya.ma": est une plateforme gouvernementale unifiée qui facilite la gestion, le traitement et la réponse aux demandes d'accès à l'information par les différents départements ministériels, les administrations publiques et les collectivités territoriales, avec les autres canaux prévus par la loi n° 31.13 sur le droit d'accès à l'information.

Le centre d'appel et d'orientation administrative : c'est le centre d'appel et d'orientation administrative qui répond aux différentes requêtes des usagers de l'administration, transmises par téléphone, e-mail ou Facebook. Les réponses aux demandes sont communiquées dans un délai ne dépasse pas trois jours. L'élaboration de ces réponses s'appuie sur une base de connaissances liées aux démarches administratives et un « Q&A » qui concerne les documents administratifs (cartes d'identité, livrets de famille, passeports, attestations administratives, permis de conduire, facilités et exonérations douanières, protection foncier, nationalité...).

Le portail de géolocalisation des Services Publics "www.maps.service-public.ma": Le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration a lancé un portail de géolocalisation des services publics. Ce dernier permet aux citoyens et investisseurs d'identifier et d'accéder aux coordonnées de plus de 14 000 services publics, couvrant l'ensemble du territoire, lors de leurs démarches.

Le bureau d'ordre digital : Il s'agit d'une plateforme de dématérialisation des registres qui permet aux institutions administratives publiques de mettre en place des bureaux d'ordre virtuels pour gérer électroniquement les flux de courrier entrant et sortant. Cette plateforme permet aux administrations publiques de recevoir du courrier via des applications de gestion de courrier ou directement à partir de leurs boîtes de réception de courrier électronique, et permet aux citoyens, aux entreprises et aux organisations de se connecter avec les administrations publiques à travers une plateforme de dépôt en ligne.

Le parapheur électronique permet aux administrateurs de dématérialiser entièrement les flux de documents nécessitant une valeur probatoire. Cette plateforme intègre entre autres la gestion des processus métiers (ressources humaines, achats et logistique, communication interne, etc.) avec la signature électronique des documents administratifs.

La plateforme Télé-rendez-vous, permet à l'administration de gérer les rendez-vous citoyens et les ressources (tant humaines que matérielles) et leur disponibilité. Les réunions peuvent ne se tenir en personne ou à distance par visioconférence. Par ailleurs, il est important de souligner

que le développement de ces plateformes s'inscrit dans le cadre des efforts de l'ADD pour mettre en place un ensemble commun d'applications au profit de l'administration.

(Al-Hujran et al., 2015 ; Carter & Bélanger, 2005 ; Ozkan & Kanat, 2011) ont confirmés que Le succès des initiatives e-Gov est lié à l'adoption des services en ligne et à l'accès aux services digitalisés par les citoyens, en effet l'amélioration des services en ligne dans le secteur public ne peut se faire sans une utilisation fréquente par les citoyens des services d'administration en ligne.

Selon la tribune Afrique² dans son rapport en 2019 affirme que ces initiatives déjà précitées dans cette section sont présentées comme le début de la digitalisation du Royaume. L'ambition se doit d'être toujours plus importante. Mais pour bien accomplir la transformation digitale et d'être un pays digitalise, le Maroc doit à terme se doter d'une 'one-stop platform' regroupant les services administratifs proposés par les institutions gouvernementales et locales : état civil, légalisations, foncier etc. La possibilité d'accomplir son devoir civique, via le vote en ligne aux élections centrales et locales, devra également être offerte aux citoyens. Cette plateforme ne devra pas se limiter à la simple numérisation des actes administratifs et citoyens. Comme vu plus haut, elle se devra d'être centrée sur les Marocains et leurs besoins au quotidien.

En matière de sécurité, la digitalisation des services en matière législative, légale et policière est également à enclencher via une telle plateforme. Sur le plan législatif, les citoyens marocains devraient pouvoir accéder aux textes et documents législatifs en vigueur via la plateforme. Dans un monde évoluant très rapidement, les procédures judiciaires se doivent elles aussi d'être rapides. Automatiser les processus et doter la justice d'outils électroniques de traitement et de communication des dossiers judiciaires apparaît crucial. Enfin, en matière policière, la plateforme contribuerait à rendre plus efficient et transparent le travail des officiers de police, qui pourraient être dotés d'outils électroniques performants dialoguant instantanément avec le commissariat et les citoyens.

L'éducation ne doit pas être en reste, la scolarité des enfants devra pouvoir être gérée en ligne de bout en bout par les parents. Sur le plan de la santé, la plateforme devra assurer l'interface entre les différents acteurs sur le parcours de soin du patient sans qu'il ait besoin de se déplacer nécessairement chez les différents intervenants (médecin, pharmacien, hôpital, assurance, mutuelle...), tout en centralisant de manière sécurisée ses données personnelles. La plateforme devra également favoriser le développement du business en facilitant la vie de l'entrepreneur :

² Il s'agit d'une société de production et de distribution de médias présente dans des formats Web et imprimés couvrant l'actualité continentale à vocation économique.

facilité de création d'entreprise en ligne, e-Tax, e-Banking, création d'une plateforme facilitant l'import/export...

Dernier axe, et non des moindres, de développement des services aux citoyens via la technologie : la mobilité. Les réseaux de transport efficaces sont une des bases du bon fonctionnement d'une économie.

Le Royaume du Maroc peut se targuer de réalisations spectaculaires sur les 2 dernières décennies. Routes, transport ferroviaire (LGV, grand public et fret), transport maritime, transport aérien..., autant de réussites en matière infrastructurelle qu'il conviendra de pérenniser et de moderniser par l'utilisation de Systèmes de Transport Intelligent, applications et services innovants permettant aux usagers de tirer profit au maximum de ces infrastructures. Enfin, toujours dans le domaine de la mobilité et dans un contexte d'urbanisation galopante, la gestion de la circulation et du parking dans les villes constitue un des défis majeurs auxquels les *smart cities* s'attaqueront dans les années à venir.

Dans la même optique le Conseil économiques, Social et Environnemental (CESE, 2021) dans son avis qui s'intitule « vers une transformation digitale responsable et inclusive », a annoncé que, « *les différentes initiatives lancées restent manifestement insuffisantes pour assurer les prérequis d'une transformation digitale aboutie et résorber une fracture numérique patente que la crise de la Covid-19 n'a fait qu'exacerber* ».

Le conseil a constaté plusieurs faiblesses et fragilités peuvent expliquer cette situation dont, notamment, un retard important accusé dans la mise en œuvre de politiques antérieures de transformation digitale au niveau de plusieurs secteurs tels que l'administration, la santé, l'éducation et l'industrie ; une faible couverture géographique en infrastructures Internet haut débit et très haut débit ; le caractère parcellaire et parfois inadapté du cadre législatif et réglementaire, notamment en matière de télétravail ; un manque d'acteurs technologiques locaux ; la faible production d'un contenu digital, culturel et éducatif national ; l'absence d'une feuille de route nationale en matière d'intelligence artificielle.

Partant de ce diagnostic, le CESE a communiqué un certain nombre de recommandation pour une transformation digitale inclusive et responsable permettant, dans un délai de trois ans : d'assurer un accès généralisé à l'Internet haut débit et très haut débit, à l'ensemble de la population, avec une qualité de service satisfaisante ; de moderniser les services administratifs par la digitalisation de l'ensemble des procédures administratives. Le conseil est permis de mettre en avant, un ensemble de mesures-phares proposées par le CESE cités dans *l'annexe 1*.

Dans le même sens, l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (L'IRES), dans son récent rapport « développer les technologies disruptives : opportunités et défis pour le Maroc », met en lumière l'éventail des opportunités que la numérisation présente pour le Maroc et sa croissance. Selon le rapport, l'utilisation de la technologie numérique dans la modernisation de plusieurs secteurs importants et productifs tels que la santé, l'éducation, l'industrie et la logistique...etc., augmentera la compétitivité du Maroc grâce à la compétitivité numérique.

Dans un rapport stratégique de 2019 consacré à refléter le nouveau modèle de développement, l'IRES a déclaré que dans un monde volatile, incertain, complexe et ambigu (VU-CA), le Maroc faudra faire face à une transformation rapide des « technologies disruptive ». L'IRES a affirmé également l'importance de la concrétisation du chantier de la transformation digitale, qui interpelle les décideurs marocains sur l'urgence d'améliorer les infrastructures et les technologies qui la supportent et de former les compétences humaines dans le domaine digital, indispensables à son accélération. L'institut ajoute aussi que le Royaume bénéficiera de l'affinement de sa stratégie numérique nationale pour 2035-2040. Ceci est soutenu par un soutien politique de haut niveau et la lignée de l'axe du nouveau modèle de développement. Selon l'Institution royale, le succès de cette stratégie dépendra d'une gouvernance efficace basée sur une "approche inclusive " qui inclut l'appropriation et l'implication de toutes les parties prenantes concernées et des enjeux impliqués. Ainsi L'IRES recommande dans son rapport que le Maroc doit se concentrer sur des technologies clés innovantes pour inspirer, adopter et développer les parties prenantes concernés. A cette fin, l'IRES adoptera "une véritable stratégie nationale numérique à long terme, dont la mise en œuvre impliquera toutes les parties prenantes, L'accent doit être mis sur la refonte des réglementations numériques, l'investissement dans une nouvelle génération d'infrastructures numériques et le renforcement des capacités humaines numériques.

Ainsi, la cour de compte entant qu'institution constitutionnelle de Maroc a publié le 20 mai 2019 un rapport sur les services publics en ligne, dans lequel elle a fait un constat sévère sur la stratégie menée par le Maroc dans le domaine du numérique. Bien qu'ayant réalisé un bon score dans le classement des Nations-Unies en passant du 115ème rang en 2008 au 30ème rang en 2014, la Cour note que le Maroc a connu ensuite une baisse significative, son classement a régressé au 78ème place dans l'indice des services en ligne et 110ème dans l'indice de l'e-gouvernement. Compte tenu des insuffisances relevés dans ce domaine stratégique, il est normal que notre modèle de développement ait atteint ses limites et se heurte à des déficiences qui le

rendent incapable de répondre aux attentes multiples et variées, tant des citoyens que du monde des affaires. Déclaré par l'OMAP. (2020).

En s'inspirant du benchmark européen, la Cour a examiné la disponibilité insuffisante en ligne des services d'une sélection de six événements de vie, couvrant des domaines parmi les plus courants de services publics pour le citoyen et l'entreprise, à savoir : la perte et la recherche d'un emploi ; l'entame d'une procédure courante de plainte ; la possession et la conduite d'une voiture ; la poursuite d'études dans un établissement d'enseignement supérieur ; la création d'une entreprise et la réalisation de ses premières opérations ; la réalisation des opérations régulières de l'entreprise.

Le cour déclare qu'il y a une Faible degré d'ouverture des données publiques (Open Data) , ainsi qu'un retard dans l'adoption d'un plan stratégique et d'un cadre efficace de gouvernance . Sur la base de cette évaluation et pour corriger ces lacunes la cour propose un ensemble de recommandations aux pouvoirs publics concernés cités dans **l'annexe N° 2**.

IV. Les recherches et les études antérieures

Cette section décrit les éléments clés de l'état des lieux (les recherches et études antérieures sur la digitalisation de l'administration publique) et l'apport de ses études sur l'évolution de la transformation digitale des administrations publiques.

Alvarenga, A & al. (2020). dans leur article ont essayé d'analyser les évolutions de la littérature gouvernementale numérique afin de décrire les aspects de la transformation numérique dans le secteur public et son lien avec la gestion des connaissances. et aussi ils ont réalisé une étude dont la méthodologie est quantitative et il est basé sur un examen et une enquête réalisée avec l'objectif principal étant l'estimation à partir de plusieurs données collectées sur la façon dont le processus de transformation numérique dans l'administration publique a lieu et quelle est sa relation avec la gestion des connaissances. L'étude d'examen est basée sur articles trouvés sur la base de données Scopus et il traite du rôle que joue la recherche gouvernementale numérique dans la théorie et la pratique de la gestion des connaissances. Dans l'enquête, 54 employés travaillant pour les services des deux secteurs gouvernementaux du ministère portugais de l'environnement ont été enquêtés. Les résultats montrent que la recherche sur le thème est encore à un stade exploratoire en raison du manque d'études reliant le gouvernement numérique à l'efficacité de la gestion des connaissances dans le public secteur. Les résultats montrent également que le succès du gouvernement numérique semble être lié à la qualité de la gestion des connaissances des organisations, complémentaires pour améliorations dans le secteur public. En termes d'originalité, ladite étude vise à contribuer et à stimuler les discussions axées

sur les données concernant les impacts de la transformation numérique dans le secteur public et leur relation avec la mise en œuvre des pratiques de gestion des connaissances. Les résultats donnent un aperçu dans les futurs besoins de recherche.

Ouajdouni, A & al. (2020) ont établi une synthèse de la revue de la littérature et ils ont dressé un état des lieux sur la problématique de la transformation digitale de l'administration publique au Maroc, dans leurs articles ils ont cartographié la digitalisation au niveau des organisations publiques du Royaume en mettant l'accent sur la particularité, les objectifs et les retombées de cet investissement d'envergure. À partir de cette revue de littérature ils ont conclu que L'adoption de la numérisation des procédures tend à se généraliser dans les organisations qu'elles soient publiques ou privées, et que sa mise en place nécessite de ses organisations qu'elles puisent dans leurs efforts afin de faire face aux enjeux financiers, humains et stratégiques tout en sachant que le retour sur investissement n'est pas facile à appréhender. Au Maroc, nous pouvons constater que l'état à lancer plusieurs chantiers de digitalisation des administrations publiques. Si le Royaume a pris du retard dans le domaine de la digitalisation de son secteur public, il a de bons atouts à faire valoir. Avec la crise sanitaire que connaît le monde actuel (Covid 19), la digitalisation du secteur public devient plus que jamais une nécessité du premier ordre, afin d'alléger certaines procédures et d'améliorer l'accès des citoyens/usagers aux services publics (Santiso & Bernard, 2019), à travers la gestion des données de façon efficace et efficiente et la dématérialisation des procédures administratives, et bâtir une administration digitalisée promotrice d'une nouvelle génération IT.

Khalil Ibrahim, A., & Ben Abdelhadi, A. (2021). Ont aussi établi une synthèse de la revue de la littérature systématique sur le phénomène de la transformation digitale et de l'e-gouvernement, dans leurs papiers ils ont effectué une analyse les facteurs influençant cette transformation et identification des obstacles qui peuvent survenir au cours du processus de digitalisation empêchant ainsi les organisations d'apprécier l'efficacité et l'efficience de cette transformation. Ils ont constaté que les recherches réalisées démontrent qu'il existe plusieurs prérequis et déterminants à la réussite de la transformation digitale de l'administration (confiance, sensibilisation, adoption, agilité...etc). Leur article a révélé que la réussite de la transformation digitale de l'administration publique dépend essentiellement de l'implication des gouvernements à fournir des services numériques répondant aux besoins du citoyen en utilisant les nouvelles technologies qui permettront de basculer à l'étape transactionnelle via l'e-gouvernement, cela dans un but d'intégrer l'utilisateur qui accordera plus de confiance à l'e-gouvernement et participera à la cocréation de la valeur publique. Cela implique que les

stratégies adoptées par les gouvernements doivent s'axer sur le citoyen usager comme élément essentiel au développement et l'évolution de l'administration digitale et dont la satisfaction aidera à la création de la valeur publique en fournissant des services numériques répondant aux besoins de l'utilisateur. Aussi, la recherche menée a permis de constater que l'infrastructure IT d'un pays est un prérequis essentiel à la réussite de la transformation digitale du gouvernement. En effet, l'utilisation des nouvelles technologies et des échanges électroniques inter-organisations permet une centralisation des données facilitant ainsi l'accès à l'information et améliorant la performance de l'action publique. Afin d'arriver à cette finalité, il est nécessaire d'adopter de nouveaux styles de management qui adhèrent à la politique de centrage sur le citoyen ou usager et qui permettent d'apporter les changements structurant la culture organisationnelle au sein des administrations publiques. D'un autre côté, et pour apprécier l'efficacité qu'offre l'e-gouvernement, une adaptation du cadre juridique est nécessaire pour l'accompagnement des nouvelles procédures numériques. L'interaction et la relation entre les différentes variables retenues lors de notre recherche permettent la transformation digitale des administrations, son pilotage, et son développement. Cependant et malgré les différentes stratégies adoptées par plusieurs gouvernements appartenant au pays en développement (Cas du Maroc). Les résultats obtenus ne sont pas à la hauteur des objectifs fixés. Pour cela les auteurs ouvrent la voie pour des recherches ultérieures d'analyser les systèmes de gouvernements numériques dans le contexte des pays en développement afin de déterminer quelles meilleures pratiques à adopter pour réussir le processus de transformation digitale durablement.

Quant aux *Akhannich, O & al. (2022)* leur article représente une revue de littérature ainsi qu'une étude empirique sur l'e-administration qui est considérée aujourd'hui comme un outil fondamental pour le développement économique et social des pays. En effet, à travers cette étude qu'est distribuée en 107 questionnaires auprès d'un échantillon sélectionné avec soin, sur la base de leur relation avec l'administration fiscale, en l'occurrence les personnes morales, physiques et les particuliers. Les auteurs ont constaté que les services électroniques proposés par la direction générale des Impôts permettent une satisfaction partielle des usagers interrogés. Toutefois, il reste à améliorer deux aspects principaux, notamment la qualité de l'échange des informations et le traitement des réclamations par la direction générale des impôts. Ainsi, à travers les résultats obtenus suite au questionnaire posé, ils ont conclu que les services électroniques proposés par la DGI permettent une satisfaction partielle des usagers interrogés.

Toutefois, il reste à améliorer deux aspects principaux, notamment la qualité de l'échange des informations et le traitement des réclamations par la DGI.

Les résultats obtenus indiquent qu'il reste beaucoup à améliorer au niveau de l'administration fiscale marocaine malgré les efforts déployés durant ces dernières années. Ce sont des défis que les responsables sont tenus de mettre en place des stratégies permettant la modernisation de l'administration fiscale, afin d'instaurer une relation de confiance et de partenariat avec les différentes parties prenantes, mais aussi d'améliorer le climat des affaires dans notre pays. Pour cela, l'administration est tenue de passer à une vitesse supérieure afin de répondre au juste à temps des demandes des contribuables et de satisfaire leurs besoins, à travers la mise en place des applications d'échange de données entre la DGI et les contribuables.

Anfoud, M & Khaddouj, K (2020). Ont réalisé une étude qui s'interroge sur la contribution du digital dans l'amélioration de l'attractivité des territoires en s'appuyant sur des données issues de deux études, la première est qualitative auprès du Directeur Adjoint du Conseil Régional du Tourisme de Marrakech et la deuxième est quantitative auprès de 350 touristes ayant visité la ville de Marrakech durant la période août 2016- août 2017. L'échange qui a eu lieu avec le directeur adjoint du CRT nous a permis de découvrir les stratégies de marketing numérique adoptée et les outils utilisés pour la promotion de la ville de Marrakech. En effet, le numérique constitue un bouleversement de tout l'écosystème des acteurs du tourisme et implique la sensibilisation et la mobilisation de toutes les parties prenantes. La deuxième étude a été menée auprès d'un échantillon de 350 touristes, 82% Marocains et 18% étrangers, qui ont visité la ville de Marrakech au cours des 12 derniers mois. Selon les résultats de cette étude, 79% des touristes utilisent des outils numériques pour guider leur choix de destination touristique avant le séjour, plus de 56% des touristes l'utilisent pendant le séjour et 32% des touristes après le séjour.

Le résultat de cette étude est très positif en le comparant avec le résultat d'une autre étude du CCM Benchmark Institute en 2013 sur « Tourisme & Mobile - Usages, le point de vue sur les nouveaux services » dans lequel Mobile n'accompagne pas seulement la réservation, bien au contraire. Il devient un véritable compagnon de voyage, puisque 86% des voyageurs disposant d'un smartphone l'emportent avec eux. Ils ont constaté que l'impact de la digitalisation d'une destination touristique concerne principalement la transformation du parcours client, le visiteur démarre son expérience touristique avant même leur arrivée. Face à des informations riches et abondantes, il lui est possible de solliciter des avis sur les destinations touristiques en naviguant sur Internet, en consultant les sites officiels des destinations, en choisissant les offres et en comparant les meilleurs prix sur les applications mobiles (Réservation. Trivago). Ce temps de

préparation du voyage ne se limite pas à la recherche de pratiques informations, il est également dédié au repérage des différents lieux de la destination souhaitée en utilisant le GPS (Google Maps) Pendant le séjour et après le séjour le visiteur donnera des avis sur son séjour et partager son expérience sur les réseaux sociaux (Facebook et Instagram) qui constituent des canaux majeurs de promotion de la destination.

LAOUTE C. & al. (2021) ont proposé une étude comparative des facteurs déterminants de l'attractivité territoriale des Investissements Directs Etrangers (IDE) au Maroc avant et après la crise sanitaire due à la pandémie du COVID19. La détermination de la dimension d'attractivité dans ce travail est réalisée à travers une étude empirique effectuée auprès d'un échantillon de 21 IDE au Maroc par le biais de l'Analyse des Correspondantes Multiples (ACM) de 17 facteurs d'attractivité. Ensuite, leur modèle d'attractivité est évalué à l'aide de la régression logistique LOGIT pour pouvoir évaluer l'attractivité territoriale des IDE au Maroc avant et après la crise sanitaire due au COVID19. Les résultats de cette étude démontrent que le Maroc est un pays attractif avant et après la crise sanitaire avec les efforts et les mesures prises par le Royaume pour accroître son attractivité territoriale aux IDE particulièrement avec la dimension de la **Digitalisation**, cette dimension exerce un impact positif significatif sur l'attractivité territoriale du Maroc avant et surtout après la crise due au COVID 19.

Delahaye, Mathilde. (2019). Dont l'objectif de combler le vide dans la recherche relative l'impact de la digitalisation sur les mesures d'accompagnement public pour les entrepreneurs de Wallonie (Bruxelles) afin de garantir une attractivité des investisseurs national et/ou international, les auteurs ont réalisé des entretiens semi-directifs et un focus group, auprès de onze personnes au total, travaillant dans l'accompagnement entrepreneurial. Comme terrain d'étude, ils ont choisi d'interroger des personnes issues de structures d'accompagnement (incubateurs, couveuses, coopératives d'activités, etc.). Avec la digitalisation, les structures d'accompagnement, au même titre que les entreprises et les individus, adoptent de plus en plus d'outils digitaux. L'utilisation de ces outils offre plusieurs avantages et ont des impacts très positifs pour la plupart des répondants. Cependant, dans plusieurs cas, certains outils ne sont pas encore optimaux et nécessitent des améliorations certaines. La plupart des répondants trouvent tout de même que l'accompagnement est plus accessible, grâce au fait qu'on ait plus facilement accès à l'information avec tous les sites internet et que dès lors, ils ont plus au courant de toutes les offres d'accompagnement existantes par rapport à avant.

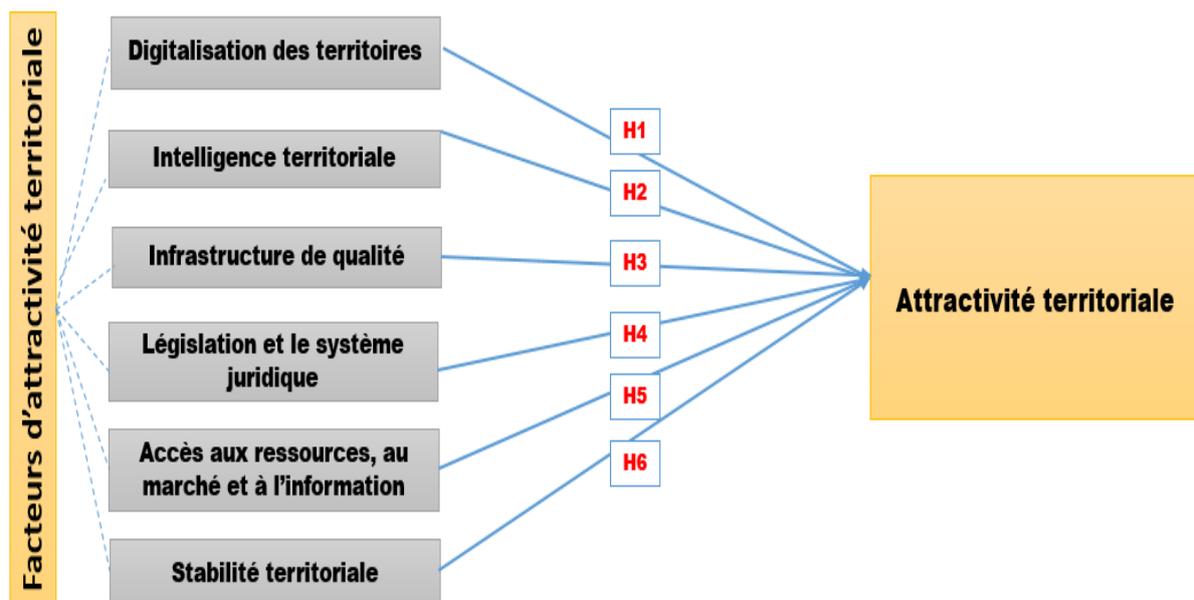
Les trois articles analysent différents aspects de la transformation numérique de l'administration publique et soulignent l'importance de cette transformation pour améliorer l'efficacité et

l'efficience des services publics. Ils mettent également en évidence les défis auxquels sont confrontées les organisations publiques pour réussir cette transformation, notamment le manque d'études liées à la gestion des connaissances, les défis financiers, humains et stratégiques, et la nécessité d'une implication gouvernementale forte. Les résultats de ces études peuvent contribuer à stimuler les discussions axées sur les données concernant les impacts de la transformation numérique dans le secteur public et leur relation avec la mise en œuvre des pratiques de gestion des connaissances. En résumé, ces articles offrent des contributions importantes à la compréhension de la transformation numérique de l'administration publique, tout en soulignant les enjeux et les défis à surmonter pour assurer une mise en œuvre réussie.

V. Modèle conceptuel

À la lumière de la revue de littérature et des hypothèses formulées, il est essentiel de proposer un modèle conceptuel illustrant la relation entre la transformation digitale et l'attractivité territoriale. Ce modèle met en évidence les principaux facteurs influençant l'attractivité des territoires marocains, en intégrant les dimensions institutionnelles, économiques et technologiques. Il permet ainsi de structurer l'analyse en démontrant comment la digitalisation agit comme un levier stratégique pour renforcer la compétitivité et le développement des territoires. La figure n°3 suivante illustre ce modèle conceptuel

Figure N° 3 : le modèle conceptuel proposé



Source : crée par nous-mêmes à partir de la revue de littérature

Conclusion

Selon les rapports de CESE (Conseil Économique, Social et Environnemental), la cour de compte, l'OMAP (Office Marocaine de la Propriété Industrielle), et l'IRE (Institut royaume des Etudes stratégiques) ont soulignés que les différents efforts déployés et les initiatives lancées restent insuffisants pour offrir les conditions nécessaires à la réussite du processus de transformation digitale et pour réduire la fracture numérique que la crise du Covid-19 a contribué à élargir.

En conclu que, l'efficacité, l'efficience, la rapidité, la fluidité, la dématérialisation et la transparence sont les enjeux et les perspectives de la transformation digitale de l'administration publique Marocaine, et compte tenu de la situation précaire des services publics et des retards importants dans l'organisation et la gouvernance, le nouveau modèle de développement est fixé à l'horizon de 2035 pour remédier et corriger les défaillances constatées par les institution constitutionnelles.

Cet article met en évidence que le succès de la transformation digitale de l'administration publique dépend avant tout de l'engagement et de l'implication du gouvernement à fournir des services numériques adaptés aux besoins des utilisateurs, qu'ils soient citoyens ou investisseurs, grâce aux technologies émergentes. En tirant parti de l'e-gouvernement, les utilisateurs peuvent participer activement à la co-crédation de la valeur publique et renforcer la confiance dans le processus. Les stratégies adoptées par les gouvernements sont essentielles pour stimuler le développement et le progrès de l'administration numérique, en offrant des services numériques adaptés aux besoins des utilisateurs, contribuant ainsi à la satisfaction des usagers et à la création de valeur publique.

Bibliographie

1. **Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. C. O. (2020).** Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability* (Switzerland), 12(14). <https://doi.org/10.3390/su12145824>
2. **Bouhia, H. (2020).** Le Maroc face au Covid-19 : Agilité, Cohésion et Innovation / Morocco and Covid-19: Agility, Cohesion, Innovation.
3. Colombo, M. (2015). Attracting foreign direct investment in Europe: Are we doing enough? *Journal of Business Research*, 68(9), 1827-1831.
4. **Diaz, J., & Breux, S. (2017).** La ville intelligente : Origine, définitions, forces et limites d'une expression polysémique. Montréal, Québec: Institut national de la recherche scientifique Centre - Urbanisation Culture Société.
5. **Khalfaoui, A. (2020).** La disparité territoriale au Maroc : Analyse des aspects et des raisons. *Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit*, 3(1), 125-135. <https://doi.org/10.3917/jemad.301.0125>
6. **Khalil Ibrahim, A., & Ben Abdelhadi, A. (2021).** La transformation digitale de l'administration publique : Revue de littérature systématique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(5), 579-591. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5528289>
7. **Ouajdouni, A., Chafik, K., & Boubker, O. (2020).** Transformation Digitale de L'Administration Publique au Maroc : Revue de la littérature et état des lieux. *European Scientific Journal*, 16(19), 406. <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n19p40>
8. **Chun, S. A., Shulman, S., & Sandoval, R. (2011).** Assessing the effects of digital government on individual citizens. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 7(4), 38-57.
9. **Laoute, C., Boutkhil, F., & Laasri, R. (2021).** L'attractivité des Investissements Directs Étrangers à l'heure de la crise sanitaire du COVID-19 : Étude comparative pour le cas du Maroc. *Revue Internationale Du Chercheur*, 2(1), 206-225.
10. **Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019).** Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
11. **Pavlyutenkova, M. Y. (2019).** Electronic government vs digital government in the context of digital transformation. *Monitoring Obshchestvennogo Mneniya:*

Ekonomicheskie i Sotsial'nye Peremeny, 153(5), 120-135.
<https://doi.org/10.14515/monitoring.2019.5.07>

12. **Poirot, J., & Gérardin, H. (2010).** L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes En Développement*, 149(1), 27–41.
<https://doi.org/10.3917/med.149.0027>
13. **Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021).** Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Annexe 1: Les recommandations de la CESE pour surmonter les fragilités de la transformation digitale des administrations publiques

<p>1. Donner la priorité au digital comme moyen par défaut de la mise en œuvre des lois, réglementations et services publics et promouvoir de nouvelles applications ou nouveaux systèmes à fort impact sur le parcours des usagers (citoyens et entreprises).</p>
<p>2. Se doter d'un cadre réglementaire complet et adapté en matière de digitalisation, notamment en ce qui concerne le télétravail et la protection des données.</p>
<p>3. Améliorer la cybersécurité et la souveraineté numérique pour favoriser une transformation digitale responsable, basée sur une meilleure résilience des infrastructures, une confiance numérique renforcée, la protection des données à caractère personnel en plus de la généralisation de la signature électronique.</p>
<p>4. Développer des data centers souverains nationaux et régionaux, en s'appuyant sur des partenariats public-privé (PPP) pour permettre à l'Etat et aux entreprises marocaines d'héberger leurs actifs stratégiques (données et applications).</p>
<p>5. Œuvrer pour l'émergence d'un « écosystème » digital marocain en utilisant le levier de la commande publique et des mécanismes de financement innovants pour les acteurs du secteur, et faire bénéficier les entreprises qui investissent dans leur digitalisation d'incitations financières telles que le suramortissement et la garantie de financement par l'Etat.</p>
<p>6. Accélérer le déploiement du paiement mobile avec l'interopérabilité à l'échelle nationale pour rattraper le retard accusé en matière d'inclusion financière et diminuer l'usage du numéraire.</p>
<p>7. Intégrer les systèmes académique, économique et industriel dans la R&D en matière de transformation digitale, afin de créer des « écosystèmes » favorables au développement de startups et favoriser l'émergence d'une véritable industrie du digital.</p>
<p>8. Eriger l'intelligence artificielle (IA) en priorité nationale dans le chantier de la transformation digitale eu égard à son potentiel d'optimisation des coûts de production et aux réponses qu'elle apporterait aux besoins différenciés des citoyens.</p>

Source : Rapport du conseil économique social et environnemental de 19 janvier 2022

Annexe 2: les recommandations de la cour de compte en 2019

<p>1. Développer une stratégie numérique détaillée et procéder à sa diffusion en veillant à l'intégration des principaux projets de services en ligne des différents départements, afin d'assurer une cohérence d'ensemble ;</p>
<p>2. Repenser la gouvernance globale des services publics en ligne et plus particulièrement la relation entre l'Agence de développement du digital et les différents départements, notamment ceux en charge de la fonction publique et de l'intérieur ;</p>
<p>3. Mettre le citoyen au centre des services publics et focaliser les efforts sur les services en ligne les plus demandés. Pour cela, il convient d'adopter une approche par « événements de vie », retraçant l'ensemble du parcours de l'utilisateur ;</p>
<p>4. Introduire, par une démarche volontariste, la réalisation automatisée par l'administration, des services aux usagers, sans la conditionner par une demande préalable. A ce titre, il convient de rattraper le retard dans la mise en œuvre du projet de la Gateway gouvernementale et de fixer des échéances pour un basculement vers « le tout numérique » ;</p>
<p>5. Inciter les collectivités territoriales, à travers des mécanismes d'appui financier et techniques adéquates, à s'investir davantage dans le déploiement des services en ligne, en veillant à leur bonne intégration dans les stratégies numériques nationales ;</p>
<p>6. Adopter une politique d'ouverture des données (Open Data) visant à instaurer ce concept comme un objectif durable et accorder la priorité à l'ouverture des données en relation avec les besoins réels des usagers, et à leur publication dans des formats informatiques adéquats ;</p>
<p>7. Améliorer la communication autour des services en ligne, en particulier à travers le portail « service-public.ma » en veillant à ce que son contenu soit exhaustif, fiable et régulièrement actualisé, et étudier la possibilité de transformer ce portail en un point d'entrée unique à l'ensemble des services en ligne ;</p>
<p>8. Améliorer la qualité du suivi de l'évolution des services en ligne en y intégrant notamment les aspects qualitatifs, et faire des évaluations régulières du degré d'utilisation de ces services et de leur impact sur l'utilisateur et sur l'administration.</p>

Source : le rapport de la cour de compte sur les services publics en ligne de 20mai 2020