

Digitalisation et qualité des services publics au Maroc: acquis et contraintes

Digitalization and the Quality of Public Services in Morocco: Gains and Constraints.

Auteur 1 : Sidi Mohamed EL HASSANI,

Sidi Mohamed EL HASSANI,

ORCID identifier: 0000-0002-1490-7741

Enseignant-chercheur en Sociologie

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Saïs, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, 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 : EL HASSANI .S M (2026) « Digitalisation et qualité des services publics au Maroc: acquis et contraintes », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 2125 – 2141.



DOI : 10.5281/zenodo.22044412

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Cette étude analyse l'impact de la digitalisation sur la qualité des services publics au Maroc, en retraçant la trajectoire de réforme engagée depuis la stratégie «Maroc Numeric 2013» jusqu'à la création de l'Agence de Développement du Digital en 2017. La question centrale de la recherche est la suivante: dans quelle mesure la digitalisation a-t-elle amélioré la qualité des services publics et la satisfaction des usagers au Maroc ? L'étude adopte une démarche qualitative à visée descriptive-analytique fondée sur l'analyse documentaire de sources institutionnelles - notamment le rapport SIGMA/OCDE (2019) et la Revue du gouvernement numérique du Maroc de l'OCDE (2018) – mises en perspective avec la littérature internationale sur la gouvernance numérique. Les résultats font apparaître des acquis tangibles dans certains secteurs à forte capacité institutionnelle (administration fiscale, douanes, immatriculation foncière, services aux entreprises), mais un impact inégal selon les ministères et les territoires. L'étude identifie quatre contraintes structurelles : l'absence d'une stratégie numérique nationale intégrée, la faiblesse de l'interopérabilité entre systèmes d'information, l'inégalité d'accès au numérique et l'absence d'un dispositif centralisé de suivi continu de la qualité des services. Elle met également en évidence la tension entre la dynamique de digitalisation et l'exigence constitutionnelle d'égalité d'accès aux services publics. L'article se conclut par des recommandations opérationnelles axées sur la gouvernance, l'interopérabilité, l'inclusion numérique et la conception des services centrée sur l'utilisateur.

Mots clés: digitalisation; services publics; qualité des services; gouvernance numérique; e-gouvernement; Maroc; réforme administrative.

Abstract

This study examines the impact of digitalisation on the quality of public services in Morocco, tracing the reform trajectory initiated by the “Maroc Numeric 2013” strategy and subsequent initiatives, culminating in the creation of the Digital Development Agency (ADD) in 2017. The central research question is: to what extent has digitalisation improved the quality of public service and citizen satisfaction in Morocco? The study adopts a qualitative, descriptive-analytical methodology grounded in documentary analysis of institutional sources- notably the SIGMA-OECD 2019 Review and the OECD Digital Government Review of Morocco (2018)- read against the international literature on digital governance. The findings reveal tangible gains in specific high-capacity sectors (tax administration, customs, land registration, business services), alongside an uneven impact across ministries and regions. The study identifies four structural constraints: the absence of an integrated national digital strategy, weak interoperability between information systems, unequal digital access, and the lack of centralized, continuous monitoring of service quality. It further highlights the underlying tension between the drive toward digitalisation and the constitutional requirement of equitable access to public services. The article concludes with a set of practical recommendations centred on governance interoperability, digital inclusion, and citizen-oriented service design.

Keywords: digitalisation; public services; service quality; digital governance; e-government; Morocco; administrative reform.

I. Introduction

La transformation numérique de l'administration publique s'est imposée, au tournant du XXI^e siècle, comme l'un des leviers les plus puissants de la modernisation de l'État et de l'amélioration de la relation entre les citoyens et leurs institutions. Partout, les gouvernements investissent dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) afin de réduire les délais, d'abaisser les coûts transactionnels, de lutter contre la corruption et, in fine, d'améliorer la qualité des services rendus aux usagers.

Le Maroc n'échappe pas à cette dynamique. Depuis l'adoption de la stratégie «Maroc Numeric 2013» en 2008, le Royaume a érigé la transformation numérique de son administration au rang des priorités nationales. La Constitution de 2011 a consacré cette orientation en ancrant les principes d'égalité d'accès, de continuité, de qualité et de transparence des services publics. Plusieurs initiatives se sont succédé: portails administratifs, dématérialisation des procédures fiscales et douanières, signature électronique, plateforme de réclamations Chikaya.ma, et institution de l'Agence du Développement Digital (ADD) en 2017.

Cependant, malgré l'ampleur des investissements et la volonté politique affichée, les diagnostics convergents de la Revue du gouvernement numérique du Maroc de l'OCDE et du rapport SIGMA/OCDE révèlent un tableau contrasté: des avancées réelles dans certains secteurs coexistent avec des carences persistantes en matière de gouvernance numérique, d'interopérabilité, d'accessibilité territoriale et d'évaluation continue de la performance. La question de l'impact effectif de la digitalisation sur la qualité, mesurée et perçue, des services publics demeure largement ouverte.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente étude, qui vise à analyser les gains et les contraintes de la digitalisation sur la qualité des services publics au Maroc, à partir d'une lecture croisée des sources institutionnelles, académiques et comparatives disponibles.

Le sujet de cette recherche porte ainsi sur la relation entre la transformation numérique de l'administration marocaine et la qualité, mesurée et perçue des services publics qui en résultent, sur la période allant de 2008- date de lancement de la stratégie Maroc Numéric 2013- à 2019, année des diagnostics institutionnels les plus complets mobilisés dans cette étude. L'objectif poursuivi est double : d'une part, dresser un bilan raisonné des acquis sectoriels de la digitalisation et des contraintes structurelles qui en limitent la portée ; d'autre part, formuler, sur cette base, des recommandations opérationnelles susceptibles d'amplifier l'impact de la transformation numérique sur la qualité du service rendu au citoyen. Pour répondre à cet objectif, l'article s'organise selon la structure suivante. La section II expose la problématique

de l'étude et la tension qu'elle met au jour entre le potentiel transformateur du numérique et les capacités institutionnelles effectives de l'administration marocaine. La section III énonce les quatre questions de recherche qui en découlent, tandis que la section IV précise l'importance scientifique et pratique de l'étude. Les sections V et VI présentent respectivement les objectifs spécifiques et les hypothèses de la recherche, avant que la section VII ne clarifie les principaux concepts mobilisés (digitalisation, qualité des services publics, gouvernance numérique, interopérabilité). La section VIII expose les limites méthodologiques de l'étude, la section IX en détaille la méthodologie – fondée sur une démarche qualitative d'analyse documentaire-, et la section X propose une revue de la littérature situant la recherche par rapport aux travaux antérieurs et explicitant l'ancrage théorique des hypothèses. La section XI présente le cadre d'analyse et les résultats, structurés autour des acquis sectoriels, des contraintes systémiques et des enseignements comparatifs internationaux. Enfin, la section XII conclut en discutant les hypothèses à la lumière des résultats et en formulant cinq recommandations opérationnelles, avant d'ouvrir sur des perspectives de recherche future.

II. Problématique de l'étude

La digitalisation est souvent présentée comme une réponse quasi-automatique aux défaillances bureaucratiques: en supprimant les contacts physiques et en interconnectant les systèmes d'information, elle devrait mécaniquement améliorer la qualité des services. Pourtant, la littérature sur la gouvernance numérique souligne que la technologie n'est pas une solution en soi: elle amplifie les capacités institutionnelles existantes autant qu'elle en révèle les lacunes.

Le cas marocain illustre cette tension. Le rapport SIGMA constate que la dématérialisation s'opère trop souvent à procédure constante, en négligeant l'occasion d'alléger les pièces justificatives ou les démarches obligatoires. L'OCDE formule un constat plus fondamental encore: le défi n'est plus d'introduire les technologies numériques dans le secteur public, mais de passer de l'administration en ligne à une réorganisation «numérique par conception» des services et des processus, axée sur les besoins des utilisateurs.

La problématique centrale peut donc être formulée ainsi: dans quelle mesure la digitalisation des services publics au Maroc a-t-elle effectivement amélioré leur qualité, et quelles sont les conditions institutionnelles, techniques et sociales qui en conditionnent l'impact? Cette question invite à dépasser une lecture techno-déterministe pour adopter une approche systémique tenant compte des dimensions organisationnelles, politiques et sociales du changement numérique.

III. Questions de recherche

- Q1. Quels sont les secteurs dans lesquels la digitalisation a produit des améliorations mesurables de la qualité des services publics au Maroc?
- Q2. Quels sont les principaux obstacles institutionnels, techniques et sociaux qui entravent l'efficacité de la transformation numérique dans l'administration marocaine?
- Q3. Comment la digitalisation affecte-t-elle l'équité d'accès aux services publics, en particulier pour les populations vulnérables et les zones rurales?
- Q4. Quelles réformes institutionnelles complémentaires sont nécessaires pour que la transformation numérique produise des effets durables et généralisés sur la qualité des services?

IV. Importance de l'étude

Sur le plan scientifique, l'étude contribue à combler une lacune de la littérature francophone sur la gouvernance numérique au Maghreb et au Moyen-Orient, champ encore dominé par les travaux portant sur les pays de l'OCDE ou les grandes économies émergentes d'Asie.

Sur le plan pratique, elle offre aux décideurs un diagnostic synthétique et actualisé des forces et faiblesses du processus de digitalisation, assorti de recommandations opérationnelles fondées sur des données probantes. Elle intervient à un moment charnière, où le Maroc déploie une nouvelle génération de réformes numériques dans le cadre de la régionalisation avancée et de la déconcentration administrative.

Enfin, en mobilisant à la fois des sources institutionnelles marocaines, la Revue de l'OCDE (2018) et un cadre théorique issu de la littérature internationale, l'étude propose une lecture comparée situant l'expérience marocaine par rapport aux trajectoires d'autres pays en transition administrative.

V. Objectifs de l'étude

1. Analyser l'évolution des politiques de digitalisation depuis 2008, en identifiant les jalons stratégiques et institutionnels clés.
2. Évaluer l'impact de la digitalisation sur les dimensions de la qualité: accessibilité, délais, simplification, transparence et satisfaction des usagers.
3. Identifier les contraintes systémiques qui limitent l'efficacité de la transformation numérique.
4. Formuler des recommandations opérationnelles pour amplifier l'impact de la digitalisation, en tenant compte des spécificités du contexte marocain.

VI. Hypothèses de l'étude

H1. La digitalisation a amélioré la qualité des services dans les secteurs à forte capacité institutionnelle (impôts, douanes, immatriculation foncière), mais son impact reste limité et hétérogène là où la maturité numérique est plus faible.

H2. L'absence d'interopérabilité entre systèmes d'information et le déficit de gouvernance numérique transversale constituent les principaux obstacles à la généralisation des gains qualitatifs.

H3. Sans politiques d'inclusion numérique ni maintien de canaux physiques d'accès, la digitalisation accentue les inégalités d'accès et menace le principe constitutionnel d'égalité de traitement des usagers.

VII. Concepts et terminologie

7.1. La digitalisation

La digitalisation des services publics désigne le processus par lequel les administrations recourent aux TIC pour dématérialiser leurs procédures, automatiser leurs traitements et offrir des services en ligne. On y distingue trois niveaux de maturité: informationnel (diffusion d'informations), transactionnel (réalisation d'opérations en ligne) et transformationnel (refonte profonde des processus et des structures).

7.2. La qualité des services publics

Notion multidimensionnelle, la qualité recouvre la fiabilité, la rapidité, l'accessibilité, la transparence, l'équité de traitement et la satisfaction des usagers. Le cadre SIGMA/OCDE l'évalue selon quatre dimensions: l'orientation vers les besoins des usagers, la bonne administration au sens juridique, les mécanismes de garantie de la qualité et l'accessibilité des services.

7.3. La gouvernance numérique

La gouvernance numérique (digital governance) dépasse la simple e-administration. L'OCDE la définit comme l'usage des technologies numériques pour créer de la valeur publique en s'appuyant sur un «écosystème» d'acteurs-administrations, entreprises, associations et citoyens-qui co-produisent données, services et contenus. Cette acception rejoint celle de Milakovich, pour qui la gouvernance numérique avancée suppose des changements attitudeux et comportementaux et une moindre dépendance aux structures bureaucratiques formelles.

7.4. L'interopérabilité

L'interopérabilité désigne la capacité des systèmes d'information de différentes administrations à interagir et à échanger des données de manière sécurisée et cohérente. Elle est la condition technique du principe «dites-le-nous une fois», selon lequel l'utilisateur ne devrait pas fournir plusieurs fois les mêmes informations à des administrations différentes.

VIII. Limites de l'étude

Premièrement, l'étude s'appuie sur des sources secondaires-rapports institutionnels, études OCDE/SIGMA, littérature académique-sans mobiliser de données primaires issues d'enquêtes auprès des usagers ou d'entretiens avec des agents, ce qui limite l'évaluation de la satisfaction effective.

Deuxièmement, la dynamique du champ est rapide: les diagnostics institutionnels les plus complets datent de 2018-2019, et les évolutions postérieures-notamment l'accélération provoquée par la pandémie de COVID-19-sont imparfaitement documentées dans la littérature académique.

Troisièmement, la comparaison internationale, bien que mobilisée dans le cadre théorique, mériterait d'être approfondie par une étude systématique avec des pays aux configurations institutionnelles voisines (Tunisie, Jordanie, Sénégal).

IX. Méthodologie de la recherche

L'étude adopte une démarche qualitative à visée descriptive-analytique, mobilisant l'analyse documentaire comme principal outil de collecte, sur un corpus de sources diversifiées et complémentaires.

9.1. Sources primaires institutionnelles

Le corpus central repose sur deux diagnostics complémentaires: la Revue du gouvernement numérique du Maroc de l'OCDE (2018), qui pose le cadre stratégique et de gouvernance de la transformation numérique, et le rapport SIGMA/OCDE (2019) sur la prestation de services administratifs, qui en fournit l'évaluation opérationnelle la plus récente. Il est complété par les rapports de la Cour des comptes (2014, 2017), du Conseil Économique, Social et Environnemental (2013), du Médiateur du Royaume, ainsi que par les documents programmatiques officiels et par Le gouvernement ouvert au Maroc (OCDE, 2015).

9.2. Littérature académique

Le cadre théorique s'appuie sur la littérature internationale relative au e-gouvernement et à la gouvernance numérique, avec une référence centrale à Milakovich (2022), complétée par des travaux portant sur les pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord.

9.3. Traitement et analyse

Le traitement suit une logique d'analyse de contenu thématique, structurée autour des quatre dimensions de la qualité identifiées par le cadre SIGMA. Pour chaque dimension, les données disponibles sur l'impact de la digitalisation sont confrontées et interprétées à la lumière du cadre théorique et des recommandations de l'OCDE.

X. Revue de la littérature et études antérieures

10.1. Du e-gouvernement à la transformation numérique

West (2004) a proposé l'une des premières typologies des stades de développement du e-gouvernement, du simple affichage d'informations à la transformation interactive des relations État-citoyens. Milakovich (2022) prolonge cette perspective avec le concept de gouvernance numérique avancée, qui englobe les transformations culturelles, organisationnelles et politiques requises par une administration véritablement orientée vers le citoyen. L'OCDE (2018) opère le même déplacement conceptuel: passer du gouvernement électronique-usage des TIC comme outil-au gouvernement numérique-usage des technologies, dès la conception, pour créer de la valeur publique.

10.2. La qualité des services publics à l'ère numérique

Un courant de recherche relie digitalisation et qualité du service. Les enquêtes des Nations Unies sur l'e-gouvernement documentent une corrélation positive entre développement numérique et satisfaction, tout en soulignant les risques d'exclusion dans les pays à forte population rurale ou analphabète. Dans le contexte marocain, la Cour des comptes (2017) a mis en évidence à la fois les progrès de la dématérialisation et les insuffisances du suivi-évaluation de la qualité; le diagnostic SIGMA (2019) confirme l'absence de référentiels de mesure de la qualité indépendants du canal de service.

10.3. Les défis dans les pays en développement

La littérature met en évidence plusieurs facteurs structurels qui modulent l'impact de la digitalisation: inégalités d'infrastructure, fractures de compétences, résistances bureaucratiques, déficits de gouvernance et faiblesse des cadres juridiques régissant les échanges de données. Rouissi et Boulesnane (2015) ont analysé les conditions de succès et d'échec des projets e-gouvernement en Algérie, identifiant des obstacles voisins de ceux du Maroc: fragmentation institutionnelle, faible portage politique et insuffisance des mécanismes de suivi.

10.4. Ancrage théorique et empirique des hypothèses de la recherche

Les trois hypothèses formulées à la section VI nos procèdent pas d'une intuition a priori : chacune est directement adossée à un ou plusieurs constats documentés dans la littérature et les diagnostics institutionnels mobilisés ci-dessus, qu'il convient d'explicitier. L'hypothèse H1- selon laquelle la digitalisation a amélioré la qualité des services dans les secteurs à forte capacité institutionnelle, mais avec un impact hétérogène ailleurs- trouve sa source dans la typologie des stades du e-gouvernement proposée par West (2004), qui établit que les gains de qualité ne sont pas uniformes mais dépendent du stade de maturité atteint par chaque administrations. Elle est également étayée par le constat empirique de la cour des comptes (2017) sur l'inégalité des progrès de dématérialisation entre départements ministériels, ainsi que par le diagnostic SIGMA (2019) relatifs à l'absence de référentiels de qualité communs à l'ensemble des canaux de service. Les études de cas sectorielles présentées à la section 11.2 (DGI, ADII, ANCFCC, environnement des affaires) constituent la variable explicative empirique directement associée à cette hypothèse, et les indicateurs mobilisés pour l'apprécier- délais de traitement, taux de dématérialisation effective, classement Doing business- en opérationnalisent la vérification. L'hypothèse H2- selon laquelle le déficit d'interopérabilité et de gouvernance numérique transversale constitue le principal obstacle à la généralisation des gains – est directement issue du cadre analytique de l'OCDE (2018), qui identifie la fragmentation institutionnelle et la faiblesse du pilotage centralisé comme déterminants majeurs de l'écart entre l'investissement numérique et gain de qualité effectif. Elle est corroborée par le constat, également documenté par Rouissi et Boulesnane (2015) dans le cas algérien, selon lequel la fragmentation institutionnelle et l'insuffisance des mécanismes de suivi comptent parmi les obstacles les plus récurrents à la réussite des projets de gouvernement numérique dans les pays en développement. La variable explicative retenue pour cette hypothèse est ainsi le degré d'interopérabilité effective des systèmes d'information- mesuré, dans le corpus mobilisé, par l'état d'avancement du Cadre Général d'interopérabilité et de la Gateway gouvernementale (OCDE, 2018 ; SIGMA/OCDE, 2019). L'Hypothèse H3 - selon laquelle l'absence de politiques d'inclusion numérique accentue les inégalités d'accès - s'appuie sur la documentation, par les enquêtes des Nations Unies sur l'e-gouvernement, d'une corrélation entre développement numérique et risque d'exclusion dans les pays à forte population rurale ou peu alphabétisée. Elle mobilise, comme variables explicatives empiriques, les données du Haut-Commissariat au Plan (2014) sur le taux d'analphabétisme selon le milieu de résidence et la tranche d'âge. Ainsi que l'indicateur de satisfaction déclarée

quant à l'accessibilité des services numériques issu du rapport SIGMA/SIGMA (2019). C'est la confrontation de ces deux familles de données – taux d'équipement et de compétence numérique d'un côté, satisfaction perçue de l'autre- qui permet d'objectiver le risque d'exclusion que l'hypothèse postule. Ce rattachement explicite de chaque hypothèse à ses sources théoriques et empiriques permet de clarifier la logique de vérification suivie à la section XII : la discussion des résultats n'y confronte pas les hypothèses à des données nouvelles, mais évalue le degré de convergence entre les constats du corpus documentaire mobilisé et les propositions qui en avaient été dérivées.

XI. Cadre d'analyse et résultats

11.1. Le bilan de Maroc Numeric 2013 et ses enseignements

La stratégie Maroc Numeric 2013 (2009-2013) constitue la première tentative de politique numérique intégrée. Articulée autour de quatre axes, elle visait à dématérialiser 89 projets, dont plus de 40 services transactionnels. Son évaluation par la Cour des comptes (2014) montre que, si 67 des 89 projets ont été réalisés et que le Maroc a progressé dans l'indice onusien du gouvernement électronique, la stratégie a souffert de faiblesses structurelles: conception sans participation des parties prenantes, gouvernance insuffisante, absence de stratégies sectorielles détaillées et de mécanismes de suivi continu.

Ces enseignements éclairent les limites de la période suivante. Faute d'une nouvelle stratégie opérationnelle, le Maroc a connu un flottement (2013-2017) durant lequel la transformation a progressé de façon fragmentée et sectorielle. La Revue de l'OCDE relève que la stratégie Maroc Digital 2020, annoncée en 2016, restait au stade des déclarations d'intention au moment de l'audit, et que sa réussite supposait un cadre de gouvernance centralisé et un leadership fort.

11.2. Les acquis sectoriels de la digitalisation

11.2.1. La Direction Générale des Impôts (DGI)

L'administration fiscale est le cas emblématique de réussite. La DGI a mis en œuvre depuis 2010 une dématérialisation progressive, avec déclaration et paiement en ligne obligatoires pour l'impôt sur les sociétés (2017) puis l'impôt sur le revenu (2018). Le portail Téléservices SIMPL offre un espace unique de gestion des obligations fiscales. SIGMA souligne que ces mesures ont été accompagnées de campagnes systématiques de communication-facteur de succès souvent négligé ailleurs.

11.2.2. La Douane (ADII)

L'ADII dispose d'indicateurs automatisés de performance (taux de règlement amiable, délais de dédouanement). Le déploiement de la plateforme PortNet pour les procédures portuaires illustre une intégration réussie de la gouvernance numérique dans un secteur à forte incidence économique, avec un impact documenté sur la réduction des délais et des coûts pour les opérateurs du commerce extérieur.

11.2.3. L'immatriculation foncière

L'ANCFCC délivre le certificat de propriété par une procédure intégralement dématérialisée et publie en ligne les pièces à fournir, les délais et les droits à verser. Cet exemple montre comment la digitalisation peut simultanément améliorer la transparence, réduire les délais et réduire les marges de pouvoir discrétionnaire.

11.2.4. L'environnement des affaires

La progression du Maroc dans le classement Doing Business-de la 128^e place (2010) à la 60^e (2019)-témoigne de l'impact positif de la digitalisation sur les services aux entreprises (création d'entreprise, paiement des impôts, transfert de propriété). Ces résultats sont largement attribuables au Comité National de l'Environnement des Affaires, qui a combiné simplification et dématérialisation dans une approche partenariale public-privé.

11.3. Les contraintes systémiques

11.3.1. Fragmentation institutionnelle et déficit de gouvernance transversale

La fragmentation institutionnelle est l'obstacle majeur. Le Ministère de la Réforme de l'Administration (MRAFP) impulse la modernisation mais ne dispose pas de pouvoirs contraignants sur les autres administrations, qui suivent leurs propres calendriers et standards. SIGMA note que le MRAFP n'est pas toujours informé des réalisations des autres départements, d'où des «îlots d'excellence» coexistant avec des secteurs restés à l'écart. Pour y remédier, l'OCDE recommande explicitement de créer un poste de Directeur national de la transformation numérique (CDTO), d'instituer un comité interministériel de coordination et de doter l'ADD d'un mandat renforcé assorti de pouvoirs de surveillance et de cofinancement. La création de l'ADD en 2017 allait dans ce sens, mais l'agence n'était pas pleinement opérationnelle au moment du diagnostic, les rôles avec le MRAFP et le ministère de l'Industrie restant à clarifier.

À cette fragmentation s'ajoute la faiblesse des instruments de pilotage des investissements TIC. L'OCDE relève que peu d'institutions publiques marocaines recourent à des outils standardisés-seuils budgétaires déclenchant une évaluation ex ante, analyses de rentabilisation

(business cases), modèles de gestion de projet partagés-alors que ces dispositifs sont au cœur de la gouvernance numérique des pays les plus avancés. Leur absence prive le gouvernement d'une vision consolidée des dépenses, favorise la duplication des projets et empêche d'arbitrer entre priorités concurrentes; elle explique pour partie que des investissements substantiels ne se traduisent pas en gains de qualité proportionnés.

11.3.2. Le déficit d'interopérabilité

L'interopérabilité est la condition technique d'une amélioration qualitative profonde. Or le Cadre Général d'Interopérabilité, élaboré en 2012, n'a jamais été actualisé, et le projet de Gateway gouvernementale, lancé en 2014, accuse d'importants retards et ne couvre qu'une poignée d'institutions. Ce déficit produit des situations qui contredisent l'ambition de simplification: le cas des timbres électroniques pour les passeports, où deux systèmes non interconnectés obligent l'utilisateur à recopier manuellement un numéro de seize chiffres d'un portail à l'autre, illustre une procédure parfois plus contraignante que le papier qu'elle remplace.

11.3.3. L'absence de mesure centralisée de la qualité

Il n'existe pas de système central de collecte des données sur les volumes et les coûts des transactions, le taux de recours aux services en ligne ou la typologie des réclamations. Sans cette infrastructure informationnelle, les décideurs ne peuvent ni évaluer en continu les progrès, ni identifier les retards, ni ajuster rapidement leurs politiques-alors même que l'OCDE fait des boucles de rétroaction fondées sur les données un pilier du gouvernement axé sur l'utilisateur.

11.3.4. La fracture numérique et les risques d'exclusion

Le risque le plus documenté de la dématérialisation accélérée est l'exclusion des populations les moins connectées. Au Maroc, le taux d'analphabétisme atteignait 32 % en 2014, montant à 47,7 % en milieu rural et à 61 % chez les plus de 50 ans. La dématérialisation intégrale sans maintien de canaux physiques produit mécaniquement une inégalité de traitement. De fait, seuls 21 % des usagers se déclarent satisfaits de l'accessibilité des services publics numériques-un écart révélateur entre la performance mesurée par des indicateurs techniques et la qualité perçue par les usagers ordinaires.

11.4. Le gouvernement numérique comme moteur d'une culture d'ouverture

Au-delà des outils, l'OCDE soutient que le gouvernement numérique est «dans une large mesure une question de transformation culturelle»: il suppose d'abandonner les hypothèses descendantes sur les besoins des usagers pour ouvrir l'administration à leur participation.

Cette perspective éclaire l'expérience marocaine sous un jour nouveau. L'adhésion du Royaume au Partenariat pour un gouvernement ouvert (OGP) en avril 2018, préparée avec l'appui de l'OCDE, et la stratégie nationale de lutte contre la corruption de 2016 témoignent d'une volonté d'ouverture; mais cette dernière mobilise encore insuffisamment le potentiel des données publiques ouvertes pour renforcer la redevabilité et associer les «prosommateurs» de données internes et externes au secteur public. L'orientation usager reste, elle aussi, inégale: une minorité d'institutions seulement évalue systématiquement la satisfaction des usagers de ses services numériques.

Les données constituent l'infrastructure de cette ouverture. L'OCDE recommande de reconnaître leur valeur stratégique, d'instituer une fonction de responsable des données (Chief Data Officer) et d'élaborer une politique complète de données publiques ouvertes alimentant des boucles de rétroaction continues. La transformation culturelle suppose enfin un investissement dans le capital humain: développer les compétences numériques des fonctionnaires et instituer des responsables de la sécurité pour garantir la confiance dans les services numériques.

11.5. Régionalisation et équité territoriale du numérique

La régionalisation avancée, engagée depuis 2015, offre un cadre où le numérique peut devenir un instrument de cohésion territoriale. L'OCDE souligne que la quasi-totalité de la population, rurale comme urbaine, dispose d'un accès à la téléphonie mobile, et qu'une identité nationale numérique pourrait constituer l'«ossature technique» de la transformation des services publics, soutenue par l'interopérabilité des données. La capacité du Maroc à réduire les écarts régionaux dépendra toutefois de sa capacité institutionnelle à hiérarchiser, planifier, gérer et suivre les investissements TIC à tous les niveaux de gouvernement-condition d'une répartition plus homogène des bénéfices, comme l'illustrent les dispositifs reliant artisans ruraux et commerce en ligne.

11.6. Tensions entre digitalisation et principes constitutionnels

La Constitution de 2011 ancre, dans ses articles 154 à 157, un cadre normatif exigeant: égal accès, couverture équitable du territoire, continuité, qualité, transparence et responsabilité. La tension la plus vive concerne l'égalité d'accès: imposer une démarche en ligne sans alternative accessible à la fraction analphabète ou peu équipée crée de facto une inégalité d'accès aux droits. Le principe de bonne administration exige par ailleurs que la digitalisation ne se limite pas à transposer les procédures existantes, mais s'accompagne d'une refonte éliminant étapes inutiles et pièces redondantes-exactement ce que résume l'approche «numérique par

conception» promue par l'OCDE et que contredit la dématérialisation «à procédure constante» observée par SIGMA.

11.7. Enseignements comparatifs internationaux

La Revue de l'OCDE situe le cas marocain au regard d'expériences étrangères dont plusieurs sont directement transposables. La conduite stratégique des projets TIC y apparaît comme un facteur décisif: le Danemark s'appuie sur un Conseil national des projets informatiques chargé d'examiner et de sécuriser les grands investissements publics, tandis que le Portugal et la Nouvelle-Zélande ont systématisé des analyses de viabilité (better business cases) avant tout engagement budgétaire. Ces dispositifs offrent au Maroc des modèles concrets pour doter l'ADD et le futur comité interministériel d'outils d'arbitrage robustes.

Sur le versant de l'orientation usager, la Corée et le Royaume-Uni illustrent la bascule vers une administration «numérique par conception»: restructuration de la prestation autour des «événements de vie» de l'utilisateur, normes de service numérique opposables et identité mobile unifiée. L'Espagne et l'Italie montrent, avec leurs dossiers citoyens et la numérisation du registre de la population, comment une identité numérique et des registres interopérables peuvent matérialiser le principe «dites-le-nous une fois». Pour les territoires éloignés, l'exemple colombien des points d'accès numériques publics et les dispositifs de médiation rappellent qu'une politique d'inclusion volontariste conditionne l'équité d'accès. Ces enseignements convergent vers une même leçon: la valeur de la digitalisation ne réside pas dans la technologie elle-même, mais dans la qualité de la gouvernance, des données et de l'accompagnement humain qui l'entourent.

XII. Conclusion

12.1. Résultats

L'étude confirme la première hypothèse: la digitalisation a produit des gains réels et documentés dans les secteurs à forte capacité institutionnelle-impôts, douanes, immatriculation foncière, services aux entreprises -, sans générer une amélioration uniforme et systémique dans l'ensemble de l'administration.

La deuxième hypothèse est validée: le déficit d'interopérabilité et la fragmentation de la gouvernance numérique constituent les principaux obstacles à la généralisation des gains. La Gateway gouvernementale, censée résoudre ce problème, accuse des retards significatifs et ne couvre qu'une fraction des administrations.

La troisième hypothèse est partiellement confirmée: la digitalisation crée des risques réels d'exclusion pour les populations analphabètes, rurales et peu équipées. Ces risques deviendront déterminants si la dématérialisation intégrale est étendue sans accompagnement social adéquat.

12.2. Recommandations

R1. Élaborer et adopter un schéma directeur national de la transformation numérique. Conformément aux préconisations de l'OCDE, l'ADD devrait piloter une feuille de route pluriannuelle, autonome et complémentaire de Maroc Digital 2020, dotée d'objectifs mesurables, d'une méthodologie d'évaluation d'impact et d'un suivi en temps réel; la création d'un Directeur national de la transformation numérique (CDTO) et d'un comité interministériel de coordination en serait le socle de gouvernance.

R2. Accélérer la Gateway gouvernementale et actualiser le Cadre Général d'Interopérabilité. L'interopérabilité des systèmes d'information est la priorité technique absolue: il convient de lever les obstacles juridiques et opérationnels et d'adapter le CGI aux technologies actuelles, en s'appuyant sur des facilitateurs comme l'identité numérique et un registre civil numérisé.

R3. Adopter une approche «numérique par conception» articulée à la simplification. La dématérialisation ne doit pas transposer en ligne des procédures existantes, mais être saisie comme une occasion de refonte; chaque projet devrait s'accompagner d'une analyse de la valeur pour l'utilisateur et d'une étude d'impact sur la charge administrative.

R4. Développer une politique d'inclusion numérique. La digitalisation doit s'accompagner du maintien de canaux physiques d'accès, du déploiement de médiateurs numériques dans les services de proximité et de la création d'espaces d'accompagnement «Maisons du citoyen» dans les zones rurales, dans la logique d'équité territoriale ouverte par la régionalisation.

R5. Mettre en place un observatoire national de la qualité des services publics. Un système centralisé de collecte et d'analyse-intégrant les réclamations de Chikaya.ma, les enquêtes de satisfaction, les délais et les taux de recours-est indispensable pour piloter la transformation sur des bases probantes, et soutenir la culture d'ouverture et la fonction de responsable des données préconisées par l'OCDE.

La triangulation des deux diagnostics de l'OCDE-la Revue de 2018 sur la gouvernance et le rapport SIGMA de 2019 sur la prestation de services-fait apparaître un fil conducteur: les réussites marocaines (DGI, Douane, ANCFCC) partagent trois traits absents des secteurs en retard, à savoir un portage institutionnel fort, un accompagnement actif des usagers et une logique de refonte des processus plutôt que de simple transposition. Inversement, là où la dématérialisation s'est faite «à procédure constante», sans gouvernance transversale ni mesure de la satisfaction, les gains sont restés marginaux. La qualité du service apparaît ainsi moins comme une propriété de l'outil numérique que comme le produit d'un écosystème de gouvernance, de données et de compétences.

12.3. Perspectives

Au-delà de ces recommandations, l'enjeu pour le Maroc est de faire de la transformation numérique un vecteur de cohésion plutôt qu'un facteur de fracture. Cela suppose de relier explicitement la politique numérique aux chantiers de la régionalisation avancée et de la déconcentration, d'investir durablement dans les compétences numériques des fonctionnaires et dans la cybersécurité, et d'instaurer une culture d'ouverture où la donnée publique, ouverte et fiable, devient l'infrastructure commune de l'action administrative. Des recherches futures, mobilisant des données primaires-enquêtes de satisfaction, observation des parcours usagers, comparaisons régionales-permettraient de mesurer plus finement l'écart, central dans cette étude, entre la performance institutionnelle et la qualité réellement vécue par les citoyens.

BIBLIOGRAPHIE

- Banque mondiale. (2019). Doing Business 2019: Training for Reform. The World Bank Group.
- Conseil Économique, Social et Environnemental-Maroc. (2013). Rapport sur la gouvernance des services publics (Auto-saisine n° 1/2013). CESE.
- Cour des comptes-Maroc. (2014). Évaluation de la stratégie Maroc Numeric 2013 (Rapport particulier n° 05/13/CH IV).
- Cour des comptes-Maroc. (2017). Rapport annuel 2016-2017-Évaluation des services publics orientés usagers.
- Gouvernement du Maroc. (2017). Programme National de Réforme de l'Administration 2018-2021. MRAFP.
- Haut-Commissariat au Plan-Maroc. (2014). Note d'information, Journée internationale de l'alphabétisation. HCP.
- Heeks, R. (2006). Implementing and Managing eGovernment: An International Text. Sage.
- Médiateur du Royaume-Maroc. (2017). Rapport annuel du Médiateur du Royaume.
- Milakovich, M. E. (2022). Digital Governance: Applying Advanced Technologies to Improve Public Service (2e éd.). Routledge.
- Nations Unies. (2018). United Nations E-Government Survey 2018. United Nations.
- OCDE. (2014). Recommandation du Conseil sur les stratégies de gouvernement numérique. OCDE.
- OCDE. (2015). Le gouvernement ouvert au Maroc. Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique. Éditions OCDE.
- OCDE. (2018). Revue du gouvernement numérique du Maroc: Jeter les bases de la transformation numérique du secteur public au Maroc. Éditions OCDE, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264299917-fr>
- Rouissi, S., & Boulesnane, S. (2015). E-government success factors in developing countries: Lessons from the Algerian experience. *Journal of Information Technology & Politics*, 12(3), 243-258.
- SIGMA/OCDE. (2019). Principes d'administration publique-Prestation de services administratifs: Maroc (juin 2019). Initiative conjointe OCDE/UE.
- West, D. M. (2004). E-government and the transformation of service delivery and citizen attitudes. *Public Administration Review*, 64(1), 15-27.