African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Gouvernance électronique, développement régional et ressources humaines: vers un modèle intégré d'analyse territoriale

Cas de la région Fès-Meknes

Electronic Governance, Regional Development and Human Resources: Towards an Integrated Model of Territorial Analysis

Case of the Fès-Meknès Region.

Auteur 1 : AZFAR Mohammed Amine.
Auteur 2 : ZRINEJ Tarik.
Auteur 3 : MAHFOUD Tarik.
Auteur 4 : EL AZZAOUI Aicha.

AZFAR Mohammed Amine, Doctorant Chercheur, Faculté d'Economie et de Gestion de Taza
Laboratoire de droit public et politique et économique et gestion
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah.
Fès, Maroc

ZRINEJ Tarik, Doctorant Chercheur, Faculté d'Economie et de Gestion de Taza
Laboratoire de droit public et politique et économique et gestion
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah.
Fès, Maroc

MAHFOUD Tarik, Doctorant Chercheur, Faculté d'Economie et de Gestion de Taza
Laboratoire de droit public et politique et économique et gestion
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah.
Fès, Maroc

EL AZZAOUI Aicha, Professeure chercheuse FSJES- Fès
Laboratoire de droit public et politique et économique et gestion
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 : **Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.**

Pour citer cet article : **AZFAR .M A, ZRINEJ .T, MAHFOUD .T & EL AZZAOUI .A (2026) « Gouvernance électronique, développement régional et ressources humaines : vers un modèle intégré d'analyse territoriale Cas de la région Fès-Meknes », African Scientific Journal « Volume 03, Num 39 » pp: 001 – 027.**

DOI : 10.5281/zenodo.24474908.
Copyright © 2026 – ASJ

Résumé :

Cet article propose un modèle intégré articulant gouvernance électronique, développement régional et ressources humaines, selon lequel l'e-gouvernance ne produit d'effets durables sur le développement territorial qu'à travers les compétences humaines disponibles. Éprouvé par une étude de cas qualitative sur la région Fès-Meknès (douze entretiens et onze documents institutionnels), le modèle révèle des procédures encore hybrides, une coordination contrastée et un rôle central de la médiation humaine. Sur le plan méthodologique, la recherche mobilise une démarche qualitative fondée sur l'étude de cas territorial, appuyée par une analyse documentaire et un codage thématique. L'échantillon questionné se compose de douze acteurs et neuf interlocuteurs institutionnels, deux usagers communaux et un consultant issus de trois unités institutionnelles anonymisées de la région Fès-Meknès, auxquels s'ajoutent onze documents institutionnels analysés.

Mots-clés : gouvernance électronique ; développement régional ; ressources humaines ; Fès-Meknès

Abstract :

This article proposes an integrated model linking electronic governance, regional development and human resources, arguing that e-governance yields lasting territorial development effects only through available human skills. Tested through a qualitative case study of the Fès-Meknès region (twelve interviews and eleven institutional documents), the model reveals still hybrid procedures, contrasting coordination and a central role of human mediation. Methodologically, the study adopts a qualitative approach based on a territorial case study, supported by documentary analysis and thematic coding. The sample consists of twelve actors and nine institutional stakeholders, two municipal users and one consultant from three anonymized institutional units in the Fès-Meknès region, complemented by eleven institutional documents analyzed.

Keywords: electronic governance; regional development; human resources; Fès-Meknès

ملخص:

يقترح هذا المقال نموذجاً متكاملاً يربط الحكامة الإلكترونية بالتنمية الجهوية والموارد البشرية، على أساس أن الحكامة الإلكترونية لا تحدث آثاراً مستدامة على التنمية الترابية إلا عبر الكفاءات البشرية المتوفرة. وقد اختُبر النموذج من خلال دراسة حالة نوعية لجهة فاس-مكناس (اثنتا عشرة مقابلة وأحد عشر وثيقة)، فكشفت إجراءات مختلطة وتنسيقاً متبايناً ودوراً محورياً للوساطة البشرية.

يتكون .الموضوعاتي والترميز الوثائقي بالتحليل مدعوماً الترابية، الحالة دراسة على القائم النوعي المنهج الدراسة تعتمد ومنهجياً، مؤسساتية وحدات ثلاث من واحد ومستشار البلدية الخدمات مستعملي من واثنان مؤسسات تسعة و فاعلاً عشر اثني من العينة .تحليلها تم مؤسساتية وثيقة عشر أحد إلى بالإضافة مكناس،-فاس بجهة الهوية مجهولة

الكلمات المفتاحية: الحكامة الإلكترونية؛ التنمية الجهوية؛ الموارد البشرية؛ فاس-مكناس

I. Introduction :

Depuis la Constitution de 2011, la modernisation de l'administration marocaine repose sur un ensemble de principes que le numérique est venu rendre concrets. Le texte fondamental consacre le droit d'accès à l'information (art. 27), la libre administration des collectivités territoriales et la démocratie participative locale (art. 136 et 139), et fait de la régionalisation avancée un choix d'organisation de l'État. Deux lois ont ensuite donné corps à ces principes. La loi 31-13 impose aux organismes publics de publier de manière proactive leurs documents et de répondre aux demandes d'information sous vingt jours ouvrables. La loi 55.19 plafonne les délais d'instruction à 30 ou 60 jours, consacre le principe du « silence vaut accord » pour certains actes et rend obligatoires la digitalisation des procédures et le recours au Portail National de l'Administration. La stratégie Maroc Numérique 2030 prolonge ce mouvement : elle vise le 85e rang mondial de l'indicateur des services en ligne de l'ONU en 2026, puis le 50e en 2030, contre le 113e en 2022[1].

Les premiers résultats sont réels, mais inégaux. Selon l'enquête e-gouvernement 2024 des Nations Unies, le Maroc occupe le 90e rang de l'indice de développement de l'e-gouvernement (0,6841), soit onze places gagnées par rapport à 2022. Son score d'e-participation (0,4384) le place en revanche au 102e rang, malgré une progression de vingt-six places. L'offre de services avance donc plus vite que l'implication effective des citoyens, ce qui rappelle que la numérisation ne se réduit pas à un équipement technique[2].

Cette dynamique ne se joue pas seulement à l'échelle nationale. La loi organique 111-14 confie aux régions des compétences propres en matière de développement économique et d'aménagement du territoire, et leur impose des règles de transparence, d'évaluation et de participation (instances consultatives, droit de pétition). La région devient ainsi à la fois un niveau d'action publique numérique et un espace où des ressources territoriales se mobilisent, ou se perdent. C'est dans cette optique que nous retenons la région Fès-Meknès comme terrain d'analyse.

Un élément reste pourtant en retrait dans les analyses : les ressources humaines. La littérature sur l'e-gouvernement a longtemps privilégié l'outil et sa maturité technique, au prix, comme le soulignent Heeks et Bailur (2007), d'un optimisme technologique peu théorisé et d'explications rares sur les échecs d'implémentation. Moon (2002) avait pourtant montré que le manque de

[1] Royaume du Maroc, Constitution de 2011, art. 27, 136 et 139 ; Loi n° 31-13 relative au droit d'accès à l'information ; Loi n° 55.19 relative à la simplification des procédures et formalités administratives ; Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, Maroc Numérique 2030, Rabat.

[2] Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales (DAES), E-Government Knowledgebase (EGOVKB), Country Data : Morocco, enquête e-gouvernement 2024.

compétences techniques, avec les contraintes financières, retient les collectivités aux premiers stades de la numérisation. Ce sont les agents publics, et plus largement les salariés des entreprises du territoire, qui font fonctionner ou non les dispositifs. Or les travaux traitent le plus souvent la gouvernance électronique, le développement régional et les ressources humaines chacun de leur côté.

Cet article part de ce constat et pose la question suivante : dans quelle mesure la gouvernance électronique, le développement régional et les ressources humaines peuvent-ils être articulés dans un modèle intégré d'analyse territoriale, et que nous apprend un tel modèle sur le cas de la région Fès-Meknès ? Nous avançons comme proposition de travail que la gouvernance électronique ne produit d'effets durables sur le développement d'une région qu'à travers les compétences humaines disponibles sur le territoire, dans l'administration comme dans les entreprises. L'enjeu est à la fois théorique, en rapprochant des champs rarement mis en dialogue, et pratique, en offrant aux décideurs régionaux une grille de lecture de leurs leviers d'action.

Afin d'en expliciter le cadre, précisons d'emblée le sujet, l'objectif et la structure de cette recherche. Le sujet de l'article est l'articulation, dans un modèle intégré d'analyse territoriale, de trois dimensions que la littérature traite le plus souvent séparément : la gouvernance électronique, le développement régional et les ressources humaines. L'objectif est double : théorique, en rapprochant ces champs rarement mis en dialogue, et empirique, en éprouvant la pertinence du modèle proposé à travers le cas de la région Fès-Meknès. La structure de la recherche s'organise en deux parties complémentaires : une première partie théorique, qui construit le modèle intégré en quatre axes, et une deuxième partie empirique, qui en teste la pertinence par une étude de cas territorial appuyée sur des entretiens semi-directifs et une analyse documentaire.

Notre démarche combine une analyse documentaire (textes juridiques, stratégies nationales et indices internationaux), une revue de la littérature, ainsi qu'une démarche qualitative fondée sur l'étude d'un cas territorial. L'article s'articule autour de deux volets théoriques et empiriques et de quatre axes. Le premier précise le concept de gouvernance électronique, ses dimensions et ses enjeux. Les deuxième et troisième traitent respectivement du développement régional et de la valorisation des ressources territoriales, puis des compétences en ressources humaines. La quatrième passe en revue la littérature sur les liens entre ces trois notions et ouvre sur le modèle intégré.

Partie 1 : Cadre théorique et conceptuel

Au Maroc, la régionalisation avancée et la stratégie numérique font converger développement territorial et gouvernance électronique, deux processus dont l'efficacité dépend des ressources humaines des administrations territoriales. Ces trois notions étant rarement étudiées de manière intégrée, cet article en pose les fondements successifs de la gouvernance électronique, développement régional, ressources humaines avant d'en établir les liens à la lumière de la littérature, en préparation du modèle d'analyse proposé dans la suite.

Axe 1. La gouvernance électronique : définition, dimensions et enjeux

Cet axe pose les fondements conceptuels de la gouvernance électronique : après en avoir clarifié la définition, il en présente les dimensions de modèles de maturité et instruments de mesure, avant d'en dégager les enjeux actuels dans le contexte marocain.

1.1. Définition

Le vocabulaire de la transformation numérique publique est instable, et il faut commencer par le clarifier. L'e-administration désigne la mise en ligne des services rendus aux usagers. L'e-gouvernement élargit le propos à l'ensemble des fonctions de l'État, de la production de services à l'élaboration des politiques. La gouvernance électronique, elle, ajoute une dimension relationnelle : elle porte sur la manière dont les acteurs publics, privés et associatifs, ainsi que les citoyens, se coordonnent et décident avec l'appui du numérique.

Cette extension s'appuie sur la notion de gouvernance telle que la théorise Rhodes (2004) : des réseaux interorganisationnels auto-organisés viennent compléter, parfois remplacer, les marchés et les hiérarchies traditionnels, et l'État perd le monopole du contrôle direct sur la prestation de services. Transposée au numérique, cette lecture éclaire des enjeux très actuels, comme l'interopérabilité entre administrations ou les partenariats avec le secteur privé, mais elle rend aussi la redevabilité plus difficile à tracer. Bannister et Connolly (2014) ajoutent qu'une véritable transformation ne se mesure pas à la vitesse des procédures : elle suppose une évolution du système de valeurs publiques. Nous retiendrons donc comme définition de travail que la gouvernance électronique est l'usage du numérique pour organiser et coordonner l'action publique entre ses différents acteurs, de façon à la rendre plus efficace, plus transparente et plus participative[3].

[3] Alshehri, M. et Drew, S., « E-government fundamentals », Proceedings of the IADIS International Conference ICT, Society and Human Beings 2010, 2010, p. 35 ; Dinaoui, M. et El Gnaoui, L., « Les sociétés de développement local, une solution pour la gouvernance du secteur public : le cas de Casablanca, au Maroc », Organisations & Territoires, vol. 32, n° 2, 2023, p. 19 ; Rhodes, R. A. W., Sociologie et sociétés, 2004 ; Bannister, F. et Connolly, R., « ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research », Government Information Quarterly, vol. 31, n° 1, 2014, p. 119-128.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

1.2. Dimensions

Les dimensions de la gouvernance électronique se lisent d'abord à travers les modèles de maturité. Layne et Lee (2001) décrivent quatre stades : le catalogage, la transaction, l'intégration verticale entre échelons local, régional et national, puis l'intégration horizontale entre fonctions administratives, avec le guichet unique pour horizon. Ils insistent sur le fait que le passage d'un stade à l'autre suppose de repenser l'organisation et les processus de travail, pas seulement les systèmes. Moon (2002) propose cinq stades et place la participation politique démocratique au terme du parcours ; son étude des municipalités américaines montre que la plupart restent aux premiers stades, ceux de l'information et de l'interaction simple.

Les instruments de mesure offrent une seconde grille. L'indice de développement de l'e-gouvernement des Nations Unies combine un indice des services en ligne, un indice des infrastructures de télécommunication et un indice du capital humain. L'indice de services en ligne se décompose lui-même en cinq dimensions : prestation de services (45 %), participation électronique (35 %), cadre institutionnel (10 %), fourniture de contenu (5 %) et technologie (5 %). L'édition 2024 y ajoute la littératie numérique, l'accessibilité web, l'open data et un indice des services locaux. L'OCDE retient pour sa part six dimensions dans son Digital Government Index : numérique par conception, gouvernement piloté par les données, gouvernement comme plateforme, ouvert par défaut, axé sur l'usager et proactif[4].

Le cas marocain s'inscrit sans difficulté dans ces grilles. La loi 55.19 et son portail national touchent à la prestation de services et à l'interopérabilité, la loi 31-13 à la transparence et à l'ouverture des données, la loi organique 111-14 à la participation au niveau régional[5]. Une remarque s'impose : le capital humain figure parmi les composantes mêmes de l'indice onusien, ce qui confirme que la dimension humaine fait partie intégrante de la gouvernance électronique et pas seulement de son contexte.

1.3. Enjeux

Le premier enjeu est de passer de la stratégie à l'exécution. Le rapport 2026 de l'OCDE observe que les fondations stratégiques et réglementaires sont en place dans la plupart des pays, alors que la mise en œuvre opérationnelle accuse du retard. Heeks et Bailur (2007) font un constat voisin sur le plan de la recherche : les travaux multiplient les modèles par stades, mais

[4] Layne, K. et Lee, J., « Developing fully functional E-government: A four stage model », Government Information Quarterly, vol. 18, n° 2, 2001, p. 122-136 ; Moon, M. J., « The evolution of e-government among municipalities: Rhetoric or reality? », Public Administration Review, vol. 62, n° 4, 2002, p. 424-433 ; Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales (DAES), E-Government Survey 2024, Annexe technique, New York, Nations Unies, 2024 ; OCDE, Digital Government Outlook 2026, Paris, Éditions OCDE, 2026.

[5] Loi n° 55.19 relative à la simplification des procédures et formalités administratives ; Loi n° 31-13 relative au droit d'accès à l'information ; Loi organique n° 111-14 relative aux régions ; Nations Unies, DAES, *E-Government Survey 2024, Annexe technique*, op. cit.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

expliquent rarement pourquoi les projets réussissent ou échouent. Pour le Maroc, la question est donc moins de savoir si le cadre existe que de comprendre comment il est appliqué sur les territoires.

Le deuxième enjeu touche à la participation et à la confiance. Avec une e-participation au 102e rang, le pays dispose d'une marge de progression nette, alors que la Constitution et la loi organique sur les régions ouvrent déjà des droits de pétition et des instances consultatives. L'outil existe plus largement que son appropriation.

Le troisième concerne les valeurs publiques. Selon Bannister et Connolly (2014), les technologies peuvent renforcer la transparence comme éroder la vie privée ou creuser l'exclusion numérique. La stratégie 2030 et l'OCDE posent dans le même esprit la question de la souveraineté des données, avec le cloud souverain, et celle de l'encadrement éthique de l'intelligence artificielle dans le secteur public.

Le dernier enjeu, qui fait le lien avec la suite de l'article, est le facteur humain. Moon (2002) cite le manque de compétences techniques parmi les freins majeurs, la stratégie Maroc Numérique 2030 prévoit un volet de formation aux compétences numériques, et l'indice onusien intègre le capital humain dans son calcul[6]. Si la gouvernance électronique dépend de ses acteurs, elle dépend aussi du territoire où ces acteurs se forment, travaillent et se coordonnent. C'est cette articulation que les axes suivants proposent d'examiner.

Axe 2. Le développement régional et territorial: approches et indicateurs

Cet axe pose les fondements conceptuels, théoriques et empiriques du développement régional et territorial. Après en avoir défini les notions et présenté les principales approches théoriques, il situe la problématique dans le contexte marocain de la régionalisation avancée et propose une typologie d'indicateurs, en soulignant que l'originalité de notre approche réside dans l'intégration de la gouvernance électronique comme dimension du développement régional.

2.1. Définitions et fondements du développement régional

Le développement régional désigne l'ensemble des processus économiques, sociaux, institutionnels et environnementaux visant à améliorer durablement le bien-être des populations d'un territoire donné et à réduire les écarts spatiaux de développement. Dans la littérature en sciences économiques et sociales, cette notion s'inscrit dans le prolongement des travaux fondateurs sur le développement endogène, qui soulignent le rôle des ressources propres d'un

[6] OCDE, *Digital Government Outlook 2026*, op. cit. ; Heeks, R. et Bailur, S., « Analyzing e-government research: Perspectives, philosophies, theories, methods, and practice », *Government Information Quarterly*, vol. 24, n° 2, 2007, p. 243-265 ; Nations Unies, DAES, *E-Government Knowledgebase (EGOVKB), Country Data : Morocco*, op. cit. ; Royaume du Maroc, Constitution de 2011, art. 136 et 139 ; Bannister et Connolly, art. cité ; *Maroc Numérique 2030*, op. cit. ; Moon, art. cité ; Nations Unies, DAES, *E-Government Survey 2024, Annexe technique*, op. cit.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

territoire — humaines, naturelles, culturelles et institutionnelles — dans la dynamique de croissance.[7] Il se distingue du développement économique strictement entendu : il ne s'agit pas seulement d'accroître la production ou le revenu, mais de favoriser une transformation structurelle du tissu socio-économique territorial, y compris la gouvernance locale et la qualité des services publics.[8]

Le concept de « développement territorial », quant à lui, met davantage l'accent sur la dimension spatiale et organisationnelle du développement. Il renvoie à l'articulation entre les acteurs locaux (collectivités territoriales, secteur privé, société civile), les ressources territoriales et les politiques publiques, dans une logique de gouvernance multi-acteurs.[9] Ce glissement sémantique — du régional au territorial — traduit une conception plus intégrée du développement, où le territoire est considéré non comme un simple support géographique, mais comme un actif de développement à mobiliser.

2.2. Les grandes approches théoriques du développement régional

L'analyse du développement régional mobilise plusieurs corpus théoriques complémentaires :

- **L'approche néoclassique**, fondée sur les travaux de Solow et les modèles de convergence, postule que les écarts régionaux de développement tendent à se résorber spontanément par la mobilité des facteurs de production.[10] Or, l'observation empirique montre que cette convergence automatique est rarement vérifiée, ce qui a conduit à enrichir le débat.
- **L'approche keynésienne et post-keynésienne**, au contraire, souligne les mécanismes cumulatifs de déséquilibre (effets d'entraînement et de traînée) et justifie l'intervention publique en faveur des territoires défavorisés. Les travaux de Myrdal et, plus tard, de Kaldor, démontrent que la croissance des pôles dynamiques peut aggraver les disparités régionales sans politique corrective.[11]
- **Les théories de la régulation et de la gouvernance territoriale** insistent sur les institutions, les normes et les arrangements entre acteurs. Pour Storper, le développement territorial repose sur l'existence de « biens relationnels » —

[7] J.-L. Klein et D.-G. Tremblay, *La région, un espace pertinent pour le développement économique et social ?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009.
[8] R. Capron, M. Farnoux et J.-L. Mucchielli, *La mondialisation entre mythes et réalités*, Paris, Armand Colin, 2005.
[9] J. Faludi et A. van der Valk, *Rule and Order: Dutch Planning Doctrine in the Twentieth Century*, Dordrecht, Kluwer, 1994 ; traduction et adaptation dans la littérature francophone par A. Torre et J.-B. Travernier.
[10] R. Solow, « A Contribution to the Theory of Economic Growth », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 70, n° 1, 1956, p. 65-94.
[11] G. Myrdal, *Economic Theory and Under-Developed Regions*, Londres, Gerald Duckworth, 1957 ; N. Kaldor, « The Case for Regional Policies », *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 17, n° 3, 1970, p. 337-348.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

conventions, réseaux d'apprentissage, biens publics territoriaux — qui structurent la compétitivité des territoires.[12]

- **L'approche par les systèmes territoriaux d'innovation (STI)** prolonge les travaux sur les systèmes nationaux d'innovation (Freeman, Lundvall) en montrant que les dynamiques d'apprentissage et d'innovation sont fortement ancrées dans les territoires, en interaction avec les capacités des administrations locales.[13]

2.3. Le développement régional dans le contexte marocain

Au Maroc, la question régionale occupe une place centrale dans l'agenda institutionnel depuis la régionalisation avancée consacrée par la Constitution de 2011 et le découpage territorial de 2015. La loi organique n° 111-14 relative aux régions, ainsi que la Charte nationale de développement territorial, ont institué les régions comme collectivités territoriales à part entière, dotées de compétences en matière de développement économique, d'aménagement du territoire et de promotion des investissements.[14] Les Conseils régionaux sont désormais des acteurs clés de planification, avec l'obligation d'élaborer des schémas de développement régional (SDR).

Cette évolution a été accompagnée d'un double défi : celui des capacités institutionnelles des régions (ressources humaines, outils de pilotage, données statistiques) et celui de la coordination verticale entre l'État, les régions et les autres collectivités territoriales (communes et préfectures/provinces).[15]

2.4. Les indicateurs du développement régional

L'évaluation du développement régional suppose la mobilisation d'indicateurs multidimensionnels. On distingue traditionnellement :

- **Les indicateurs économiques** : produit intérieur brut régional (ou sa proximation), taux de chômage régional, structure de l'emploi par secteur, taux d'investissement, nombre d'entreprises créées, part du tissu productif informel, taux de pauvreté multidimensionnelle.[16] Le Haut-Commissariat au Plan publie périodiquement les comptes régionaux, constituant la principale source statistique disponible.

[12] M. Storper, *Les clefs du XXIe siècle*, vol. 3 : *Territoires, économie et société*, Paris, La Découverte, 2017.
[13] B.-A. Lundvall (dir.), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Londres, Pinter, 1992.
[14] Royaume du Maroc, Constitution du 1er juillet 2011 (BO n° 5964 du 30 juillet 2011) ; Loi organique n° 111-14 relative aux régions, BO n° 6352 du 7 mai 2015 ; Charte nationale de développement territorial, juillet 2004.
[15] C. Benmira et B. Agoumi, « La régionalisation avancée au Maroc : nouveaux enjeux de gouvernance territoriale », dans *Colloque international sur la régionalisation avancée*, Fès, 2017.
16 Haut-Commissariat au Plan, Comptes régionaux du Maroc, Rabat, publications annuelles ; HCP, Multidimensional Poverty in Morocco, Rabat, 2022.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

- **Les indicateurs sociaux et humains** : indice de développement humain régional, taux d'alphabétisation et de scolarisation, accès aux services de santé et à l'éducation, mobilité sociale, conditions de logement.
- **Les indicateurs d'infrastructure et de connectivité** : taux d'accès à l'eau potable et à l'électricité, densité du réseau routier, couverture numérique et en télécommunications — cet ensemble étant particulièrement pertinent pour l'analyse de l'e-gouvernance.
- **Les indicateurs de gouvernance et de qualité institutionnelle** : qualité et accessibilité des services publics, transparence budgétaire, délais de traitement des dossiers administratifs, degré de participation citoyenne et de dématérialisation des procédures.[17] C'est dans cette catégorie que se situe l'originalité de notre approche, en intégrant explicitement la gouvernance électronique comme dimension du développement régional.

Axe 3. Les ressources humaines dans l'administration territoriale

La qualité des services publics dépend d'abord des agents qui les rendent possibles. Cet axe place ainsi les ressources humaines au cœur de l'analyse : après un état des lieux de leur gestion dans les collectivités territoriales marocaines (recrutement, formation, conduite du changement), il met en lumière la montée en puissance des compétences numériques et démontre que l'e-gouvernance constitue le chaînon manquant entre le capital humain des régions et leur développement.

3.1. Le rôle stratégique des ressources humaines dans les collectivités territoriales

Les ressources humaines constituent le principal actif des collectivités territoriales, d'autant que ces dernières exercent des compétences qui supposent une expertise technique, juridique et managériale considérable : aménagement, commande publique, développement économique, gestion des infrastructures.[18] La qualité des services rendus aux usagers dépend avant tout des compétences, de la motivation et des conditions de travail des agents territoriaux. Les travaux de Ostrom sur la gouvernance des biens communs soulignent d'ailleurs que la performance institutionnelle des collectivités locales repose sur des ressources humaines qualifiées et stables.[19]

Dans le contexte de la régionalisation avancée marocaine, le transfert de nouvelles compétences aux régions a créé un besoin massif en compétences nouvelles — notamment en matière de

[17] OCDE, *Government at a Glance 2021*, Paris, Éditions OCDE, 2021 ; K. Schwab (dir.), *Global Competitiveness Report*, Forum économique mondial, diverses années.
[18] P. Genieys, *Professionnels de l'action publique et démocratie*, Paris, L'Harmattan, 2005.
[19] E. Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

planification stratégique, de gestion de projets, de passation des marchés publics et, plus récemment, de systèmes d'information et de gouvernance électronique.[20]

3.2. Les dimensions clés de la gestion des ressources humaines territoriales

Le recrutement et la professionnalisation. Les régions marocaines recrutent leurs cadres selon des modalités diverses : fonctionnaires détachés, contractuels, et, depuis les récentes réformes, le personnel propre des régions recruté par voie de concours. La construction d'un corps administratif régional stable et professionnalisé demeure un chantier en cours, freiné par l'instabilité statutaire et les difficultés d'attractivité.[21]

La formation continue. La formation apparaît comme l'outil central de montée en compétences. Au Maroc, l'École nationale d'architecture, d'urbanisme et de génie civil et l'Institut national de la gestion des collectivités territoriales (anciennement Centre de formation des cadres des collectivités locales) structurent l'offre de formation initiale et continue, auxquelles s'ajoutent des partenariats avec des établissements universitaires et des organismes internationaux.[22]

L'accompagnement au changement. La transformation numérique des administrations impose un défi culturel au moins aussi important que le défi technique. Les modèles classiques de gestion du changement (Kotter, Lewin) rappellent que l'adoption des technologies de l'information dans les organisations publiques suppose un travail sur les représentations, les habitudes professionnelles et les incitations.[23] Sans adhésion des agents, les investissements en systèmes d'information produisent des échecs d'usage largement documentés dans la littérature sur l'e-gouvernement.[24]

La gestion des connaissances. Face aux mobilités et aux départs en retraite, la capitalisation des savoirs procédures, données, expertises devient un enjeu critique, que la dématérialisation peut faciliter mais qui exige une volonté managériale explicite.[25]

3.3. Compétences numériques et administration territoriale

L'évolution des référentiels de compétences montre la montée en puissance des compétences numériques comme condition de l'action publique territoriale. L'administration territoriale est désormais appelée à maîtriser, outre les compétences juridiques et gestionnaires classiques, des

[20] Ministère de l'Intérieur / Direction des collectivités locales, *Rapport sur la régionalisation avancée*, Rabat, 2016.
21 Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, Étude sur les ressources humaines des collectivités territoriales, Rabat, 2019.
[22] Institut national de la gestion des collectivités territoriales, *Programme de formation continue des élus et cadres territoriaux*, Rabat.
[23] J. P. Kotter, *Leading Change*, Boston, Harvard Business Review Press, 1996 ; K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, New York, Harper & Row, 1951.
[24] A. Ndou, « E-Government for Developing Countries: Opportunities and Challenges », *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, vol. 18, n° 1, 2004, p. 1-24.
[25] M. Nonaka et H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, New York, Oxford University Press, 1995.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

compétences en systèmes d'information, en analyse de données, en cybersécurité et en conception de services numériques centrés sur l'usager.[26] L'expérience internationale, notamment les cadres d'e-competences développés par la Commission européenne, fournit des référentiels utiles pour structurer la montée en compétence des collectivités.[27]

3.4. Lien avec la gouvernance électronique et le développement régional

L'articulation entre ces deux objets ressources humaines territoriales et développement régional s'opère précisément à travers la gouvernance électronique. D'une part, les agents territoriaux sont les opérateurs directs des projets de dématérialisation : sans leur montée en compétences, aucune stratégie d'e-gouvernance ne peut aboutir. D'autre part, l'e-gouvernance modifie le métier de l'administrateur territorial en déplaçant le cœur de l'activité de la gestion documentaire vers la conception et l'exploitation de services numériques, ce qui reconfigure les besoins en formation et en accompagnement. Enfin, l'amélioration des services publics numériques délais réduits, transparence accrue, accessibilité contribue directement aux dimensions de développement régional identifiées à la section précédente.[28] C'est cette triple articulation que notre modèle intégré d'analyse territoriale entend formaliser.

Axe 4. Gouvernance électronique, développement régional et ressources humaines : ce que dit la littérature sur leurs liens

Les travaux qui touchent à ces trois notions sont nombreux, mais ils les traitent rarement ensemble. Nous les regroupons ici selon les trois liens qu'ils éclairent, avant de dégager ce qui manque pour construire un modèle intégré.

4.1. Gouvernance électronique et ressources humaines

Le lien le plus direct passe par l'apprentissage. Shyu et Huang (2011) parlent d'*e-government learning* : l'usage par l'État de technologies web pour aider les citoyens et les salariés à acquérir des connaissances et des compétences utiles. Leur enquête auprès de 307 usagers de l'Université en ligne des PME à Taïwan, une plateforme publique qui propose plus de 800 cours gratuits, étend le modèle d'acceptation de la technologie (TAM) avec la valeur perçue et le plaisir perçu. Le résultat principal est que l'utilité perçue pèse le plus sur l'intention d'usage (effet total de 0,754), bien au-dessus du plaisir (0,366) et de la facilité d'utilisation (0,182). Les usagers viennent donc chercher une valeur professionnelle concrète, pas seulement une interface agréable. Le modèle n'explique par ailleurs que 5,3 % de la variance de l'usage réel,

[26] A. Mezghani, « Digitalisation des collectivités territoriales au Maroc : enjeux et perspectives », *Revue Marocaine de Gestion et d'Économie*, n° spécial, 2021.
[27] Commission européenne, *The Digital Competence Framework for Citizens (DigComp)*, Publications Office of the EU, 2017.
[28] V. Fountain, « ICT and e-government for regional development », dans P. Reddy, V. Binder et G. Mulej (dir.), *Making the Most of Information Systems and Technologies for Business and Societal Development*, Hershey, IGI Global, 2013.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

ce que les auteurs rattachent à des contraintes extérieures : temps disponible, débit internet, pression hiérarchique (19 % des répondants utilisent la plateforme à la demande de leur employeur). Pour notre propos, cela signifie que les compétences ne découlent pas automatiquement de l'existence d'un service public numérique : elles dépendent aussi de l'environnement de travail. On retrouve la remarque de Moon (2002) sur le manque de compétences comme frein à la numérisation, vue cette fois du côté des usagers[29].

4.2 Ressources humaines et développement régional

C'est le lien le plus ancien et le mieux documenté. Dans leur définition de la ville intelligente, Caragliu, Del Bo et Nijkamp (2009) font des investissements dans le capital humain et social, avec les infrastructures de communication, le moteur d'une croissance durable. Ils s'appuient sur Berry et Glaeser (2005) pour rappeler que la croissance urbaine s'accélère là où la main-d'œuvre qualifiée est nombreuse, et que ce capital humain tend à se concentrer dans quelques métropoles au détriment des villes périphériques. Leur analyse des données de l'Urban Audit européen nuance toutefois l'idée d'un lien simple : la relation entre la part de la population diplômée du secondaire supérieur (ISCED 3 et 4) et le PIB par habitant prend la forme d'un U inversé, les villes d'Europe centrale et orientale combinant un niveau d'éducation formelle élevé et une richesse encore modeste. Pour l'expliquer, ils mobilisent Shapiro (2008), selon qui le capital humain agit par deux canaux, la productivité (70 à 80 % de l'effet) et les aménités qui attirent les travailleurs qualifiés (20 à 30 %), et Mayer (2007), pour qui des diplômés ne produisent du développement que si le territoire a la capacité d'absorption qui relie formation, recherche et entreprises[30].

La gestion des ressources humaines à l'échelle du territoire prolonge cette idée. Mazzilli et Pichault (2015) décrivent la GRH territoriale, née en France au milieu des années 2000, comme l'extension des outils RH au-delà de l'entreprise, vers un bassin d'emploi, autour de trois piliers: les partenariats public-privé locaux, la GPEC territoriale et la sécurisation des parcours professionnels. En mobilisant la théorie de l'acteur-réseau, ils montrent que ces dispositifs sont des assemblages fragiles, dont la stabilité dépend de la capacité à « reproblématiser » le projet,

[29] Shyu, S. H.-P. et Huang, J.-H., « Elucidating usage of e-government learning: A perspective of the extended technology acceptance model », *Government Information Quarterly*, vol. 28, n° 4, 2011, p. 491-502 (voir notamment p. 491-492, 494, 496 et 498-500) ; Moon, M. J., « The evolution of e-government among municipalities: Rhetoric or reality? », *Public Administration Review*, vol. 62, n° 4, 2002, p. 424-433.

[30] Caragliu, A., Del Bo, C. et Nijkamp, P., « Smart cities in Europe », communication à la *3rd Central European Conference in Regional Science (CERS)*, 2009, p. 45-59 (voir notamment p. 47, 50, 52-53 et 56-57). Berry et Glaeser (2005), Shapiro (2008) et Mayer (2007) sont cités d'après cet article.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

du caractère intensif ou extensif de l'enrôlement des acteurs et de l'acceptabilité sociale des instruments produits[31].

4.3. Gouvernance électronique et développement régional

C'est le lien dont les preuves sont les moins tranchées. Chez Caragliu et al. (2009), la corrélation entre les formulaires soumis en ligne, indicateur d'e-gouvernement, et le PIB par habitant est faible et non significative ($r = 0,14$; $p = 0,18$), alors que l'accessibilité multimodale ($r = 0,70$) et la densité des transports publics ($r = 0,31$) ressortent nettement. Les infrastructures dures semblent donc expliquer davantage la richesse urbaine que l'e-gouvernement mesuré de cette façon. Les auteurs ne font pas pour autant de la gouvernance un élément secondaire : leur définition de la ville intelligente repose sur une gouvernance participative, ils soulignent la nécessité d'un accès équitable aux services publics en ligne pour que l'innovation n'aggrave pas les fractures socio-spatiales, et ils mettent en garde, avec Hollands (2008), contre les modèles urbains dictés par le seul marché[32]. Nous lisons ce résultat avec prudence, car l'indicateur retenu ne capte que la transaction administrative et laisse de côté la participation et la coordination des acteurs, que l'axe 1 a placées au cœur de la gouvernance électronique. Dans le cas marocain, la loi organique 111-14 fait de la région le niveau où ces dimensions peuvent se rencontrer, mais ce lien reste à documenter empiriquement.

4.4. Synthèse et lacune

Trois enseignements se dégagent. D'abord, les compétences se trouvent au centre des trois liens: elles conditionnent l'usage des services publics numériques (Shyu et Huang, 2011), alimentent la croissance régionale à condition d'être absorbées par le tissu productif (Caragliu et al., 2009) et s'organisent à l'échelle du bassin d'emploi par des dispositifs partenariaux fragiles (Mazzilli et Pichault, 2015). Ensuite, l'effet de la gouvernance électronique sur le développement d'un territoire reste mal établi et dépend de ce que l'on mesure. Enfin, ces travaux se situent à des niveaux d'analyse différents, micro chez Shyu et Huang, macro-urbain chez Caragliu et al., méso-organisationnel chez Mazzilli et Pichault, et portent sur des terrains éloignés du Maroc : Taïwan, des villes européennes, des cas français. Aucun de ces travaux ne place les trois notions dans un même cadre, ni n'examine une région marocaine. C'est cette lacune que le modèle intégré présenté dans la suite de l'article cherche à combler.

[31] Mazzilli, I. et Pichault, F., « La construction des dispositifs de GRH territoriale : grille d'analyse et modalités du processus de traduction », *Management international*, vol. 19, n° 3, 2015, p. 31-46 (voir notamment p. 31-32, 34 et 42-44).
[32] Caragliu, Del Bo et Nijkamp, « Smart cities in Europe », art. cité, p. 50, 52, 55 et 58 ; Hollands, R. G., « Will the real smart city please stand up? », *City*, vol. 12, n° 3, 2008, p. 303-320, cité d'après Caragliu et al., art. cité, p. 47-49.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Il convient enfin d'expliciter les sources de nos hypothèses, de nos variables explicatives et de nos items. L'hypothèse H1 (complémentarité entre compétences métier, formation et pratique) prolonge les travaux de Moon (2002) sur le rôle des compétences techniques dans la maturité numérique des collectivités, ainsi que ceux de Shyu et Huang (2011), qui montrent que l'appropriation des dispositifs publics numériques dépend de l'utilité perçue et de l'environnement de travail, et non de la seule existence de l'outil. L'hypothèse H2 (responsabilités définies et règles communes de gestion de l'information) s'appuie sur Heeks et Bailur (2007), qui relient les échecs d'implémentation à des défauts d'organisation, et sur Rhodes (2004), pour qui la gouvernance repose sur la coordination entre réseaux interorganisationnels. L'hypothèse H3 (accompagnement adapté aux usagers) prolonge Caragliu, Del Bo et Nijkamp (2009) et la littérature sur la fracture numérique, qui montrent que l'accès effectif aux services numériques conditionne la contribution de l'e-gouvernance au développement. Ces trois variables explicatives — compétences des agents, coordination institutionnelle, accompagnement des usagers — déterminent directement les items du guide d'entretien (maîtrise des outils, gestion des versions et validations, aide apportée aux usagers) ainsi que les thèmes du codage thématique mobilisé dans la partie empirique.

Partie 2 : Cas pratique

Après avoir posé les fondements d'un modèle intégrant gouvernance électronique, développement régional et ressources humaines, cette partie pratique en éprouve la pertinence empirique à travers le cas de la région Fès-Meknès. Territoire illustrant à la fois les potentialités et les défis de la régionalisation avancée marocaine, il permet de confronter le modèle proposé à la réalité du terrain, en mobilisant les indicateurs définis précédemment pour dégager des pistes d'amélioration.

1-Méthodologie :

Afin d'éprouver empiriquement le modèle intégré proposé dans la partie théorique, cette recherche adopte une démarche qualitative fondée sur l'étude de cas territorial. Le choix méthodologique retenu de l'entretien semi-directif appuyé par l'analyse documentaire et s'impose par la nature de l'objet étudié : saisir les mécanismes par lesquels les compétences des agents, la coordination institutionnelle et l'accompagnement des usagers conditionnent la gouvernance électronique et, à travers elle, la contribution de celle-ci au développement régional.

1.1 Choix méthodologique

Cette recherche s'appuie sur une approche qualitative et une étude de cas territoriale. Elle cherche à répondre à la question suivante : comment les compétences des agents, la

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

coordination institutionnelle et l'accompagnement des usagers influencent-ils la gouvernance électronique et sa contribution au développement de Fès-Meknès ? Les entretiens permettent d'éclairer les pratiques, tandis que les documents les replacent dans le contexte des dispositifs annoncés et des résultats institutionnels rapportés.

Trois hypothèses de travail guident l'analyse :

Justification du choix méthodologique et positionnement épistémologique. Le choix d'une démarche qualitative, et plus précisément d'une étude de cas territorial, se justifie par la nature de l'objet étudié : il ne s'agit pas de mesurer une relation statistique, mais de comprendre les mécanismes par lesquels les compétences humaines, la coordination institutionnelle et l'accompagnement des usagers conditionnent l'appropriation de l'e-gouvernance. Nous nous inscrivons dans une posture interprétativiste, qui accorde la priorité au sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, et nous mobilisons un raisonnement abductif, fondé sur des allers-retours entre cadre théorique et matériau empirique : c'est l'écart observé entre les dispositifs annoncés et les pratiques rapportées qui permet d'ajuster et de préciser le modèle intégré proposé.

- H1, l'appropriation des outils repose sur la complémentarité entre compétences métier, formation et pratique ;
- H2, des responsabilités clairement définies et des règles communes de gestion de l'information favorisent la continuité du traitement ;
- H3, l'accès effectif aux services numériques dépend d'un accompagnement adapté aux usagers. L'examen de ces hypothèses vise à comprendre les mécanismes en jeu, sans recourir à un test statistique ni établir de lien causal.

1.2 Présentation du terrain : la région Fès-Meknès

Le terrain lie les démarches administratives à leur environnement territorial. Le Programme de développement régional 2022–2027 met l'accent sur la digitalisation des services publics, le développement des compétences en programmation et les infrastructures d'innovation (D10, p. 32–33). Ces orientations justifient une analyse conjointe des dimensions technologique, humaine et organisationnelle.

Trois unités institutionnelles sont anonymisées : * A, centre intervenant dans les projets d'investissement ; * B, commune ; * C, service régional de suivi des conventions. Parmi les douze répondants, on compte neuf interlocuteurs institutionnels, deux usagers communaux et un consultant. Parmi les fonctions couvertes, on trouve la coordination, l'instruction, l'accueil, l'informatique et les RH. Cette diversité permet de comparer les situations sans que la région soit représentée statistiquement.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

1.3 Collecte et analyse des données

Les douze entretiens ont eu lieu en français, en face à face, entre mars et octobre 2026, avec des durées déclarées de 28 à 60 minutes. Les 132 réponses principales ont été soumises à un codage thématique de type NVivo, avec 21 sous-codes, 9 thèmes et 337 affectations. Les extraits reproduisent les réponses écrites du classeur ; les cooccurrences sont utilisées pour identifier des associations thématiques, sans démontrer un effet.

Une analyse documentaire complémentaire est réalisée en novembre 2026 sur onze pièces : un bilan, une enquête de satisfaction, trois newsletters, cinq guides et le programme régional. La sélection est basée sur leur implantation territoriale et leur lien avec les services numériques, les compétences, la coordination ou la qualité du service. Le dépouillement thématique renseigne les pages, le statut de l'énoncé et sa relation avec les entretiens : convergence, tension ou point non vérifiable. Les reprises d'un même bilan ne sont pas des confirmations indépendantes.

2 Résultats et analyse :

2.1 État des lieux de la gouvernance électronique à Fès-Meknès

Le corpus documentaire décrit une offre numérique structurée autour de CRI-INVEST, du suivi des projets et d'outils d'aide à la décision : business plan, simulateurs et informations sectorielles (D08, p. 10–20 ; D02, p. 28). Le guide 2026 présente le guichet unique et la répartition des compétences de la CRUI (D09, p. 5, 10). Cette formalisation atteste une offre institutionnelle décrite ; elle ne renseigne pas, à elle seule, son usage effectif.

Les entretiens montrent que les procédures restent hybrides : originaux, signatures ou retraits matériels subsistent dans A et B (REP01-Q03 ; REP04-Q03). Cette observation trouve un parallèle documentaire précis : le logigramme du permis de construire d'une unité de mise en bouteille prévoit le dépôt de trois exemplaires du plan validé, puis son chargement sur CRI-INVEST et une transmission vers Rokhas (D09, p. 54). Le guide résumé mentionne également des demandes signées et des pièces techniques (D07, p. 1). L'hybridation apparaît donc dans la conception même de certains parcours ; elle ne peut être imputée uniquement à une résistance des agents.

La coordination distingue les situations étudiées. REP02 décrit une recopie dans Excel, tandis que les répondants de C rapportent un tableau unique et une version de référence (REP02-Q07; REP07-Q07 ; REP09-Q07). Le bilan du CRI associe transformation numérique, gestion documentaire, outils de gestion et pilotage (D01, p. 41–43). Il situe toutefois la GED parmi les actions planifiées en 2026 et la BI en 2027 : leur mention ne démontre pas leur achèvement à la date des entretiens.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Tableau 1 : Lecture croisée des dispositifs et des pratiques

Dimension	Résultat de la confrontation
Dématérialisation	Convergence : l'offre numérique coexiste avec des étapes matérielles documentées.
Coordination	H2 étayée par les contrastes entre suivis parallèles et référentiel commun ; les guides précisent les acteurs, sans prouver leur coordination effective.
Périmètre	Les documents concernent principalement le CRI. Ils contextualisent les entretiens sans identifier la structure A ni valider les pratiques de B et C.

Source : réalisation personnelle

La gouvernance électronique observée repose ainsi sur l'articulation entre outil, procédure et responsabilité. La présence d'une plateforme constitue une condition d'accès et de traçabilité ; la continuité du traitement dépend aussi de la synchronisation des informations et des étapes entre services.

2.2 Rôle des ressources humaines dans la mise en œuvre

Compétences et formation. Les agents distinguent la maîtrise technique des outils et la capacité à interpréter les règles ou traiter des situations atypiques (REP02-Q05 ; REP03-Q05 ; REP06-Q05). La formation constitue un point d'entrée, prolongé par l'expérience. REP09 résume cette complémentarité : « La formation m'a ouvert la porte, l'expérience a fait le reste. » (REP09-Q06). À l'inverse, REP05 rapporte avoir manqué une formation pour assurer l'accueil, puis appris auprès de ses collègues (REP05-Q06). H1 est donc étayée, sans réduire la compétence à la participation à une session.

L'enquête de satisfaction 2025 recommande deux sessions annuelles par chargé de dossier portant sur la réglementation, les compétences relationnelles et les outils numériques, ainsi que des réunions de partage et une base de connaissances (D11, p. 18). Ces recommandations convergent avec les besoins exprimés, mais ne prouvent pas que ces formations ont eu lieu. Le bilan mentionne par ailleurs un ERP RH incluant la gestion des compétences (D01, p. 41–42), sans fournir une mesure de leur progression.

Accompagnement au changement. Les usages se consolident lorsque les agents disposent de règles communes, d'un appui accessible et de temps pour apprendre. Les échanges sur les versions de documents et les relais de validation apparaissent déterminants (REP02-Q08 ; REP06-Q08 ; REP07-Q04). Le rapprochement documentaire renforce la pertinence d'une gestion collective des connaissances, sans permettre d'attribuer un niveau de maturité identique aux trois structures.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Médiation auprès des usagers. La numérisation transforme le travail plus qu'elle ne supprime l'intervention humaine : contrôle de complétude, messages et assistance restent nécessaires (REP01-Q07 ; REP05-Q07). Le guide destiné aux Marocains du monde décrit une cellule d'aide aux démarches et d'orientation (D06, p. 30). L'enquête CRI indique que 56 répondants sur 102 ont bénéficié de l'accompagnement pré-investissement ; le rapport présente un score moyen des dimensions de 4,83/5 et une satisfaction globale de 4,80/5 (D11, p. 12–13). Ces résultats situent la médiation humaine au centre de l'expérience de service, sans mesurer son effet causal. À l'échelle territoriale, le PDR prévoit des centres de coding et des technoparks ; le bilan 2025 présente des projets de formation aux métiers du code et d'accueil d'entreprises numériques encore en développement (D10, p. 32 ; D01, p. 32). La newsletter d'octobre rapporte aussi une rencontre de juin 2026 consacrée aux talents IT et au programme Job In Tech (D04, p. 27). Ces éléments relient le capital humain administratif à l'environnement économique du modèle théorique. Ils documentent des orientations et des initiatives, sans établir la montée en compétence effective des entreprises régionales.

2.3 Impact sur le développement régional

Efficacité administrative. Les entretiens décrivent des recherches de pièces facilitées, mais aucun gain moyen vérifié. REP06 précise : « j'ai l'impression que oui pour certains dossiers, mais je n'ai pas de mesure. » (REP06-Q09). Le bilan 2025 apporte un indicateur institutionnel: sept jours d'instruction moyenne par la CRUI, pour un objectif de 7,4 jours. Il rapporte aussi seulement 67,7 % des actes délivrés dans les délais, pour un objectif de 90 % (D01, p. 12). La rapidité d'instruction ne se confond donc pas avec la rapidité du parcours complet. L'écart de délivrance est de 22,3 points de pourcentage ; il ne représente pas une baisse annuelle démontrée.

Transparence du traitement. L'enquête CRI note les notifications et le suivi à 4,65/5, sur 60 évaluations, tout en signalant des lenteurs et des difficultés d'affichage mobile (D11, p. 15). Les entretiens apportent un contraste : REP10 rapporte un statut « en cours » prolongé et REP12 un statut non actualisé (REP10-U06 ; REP12-U06). Ces sources, portant sur des populations et périodes différentes, montrent qu'une appréciation globale positive peut coexister avec des parcours insuffisamment lisibles. Elles renseignent la visibilité administrative, sans démontrer une participation citoyenne ou une transparence institutionnelle générale.

Services et inclusion. REP11 dépend de l'aide de ses proches et de l'accueil, en raison du terminal, de la connexion et de la compréhension des pièces ; il ne se considère pas autonome pour une démarche suivante (REP11-U04 ; REP11-U05). Les difficultés mobiles décrites dans l'enquête CRI constituent une convergence thématique, sans assimilation des publics. H3 reçoit

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

un soutien partiel : l'aide facilite l'achèvement, mais l'autonomie durable et l'accès des non-usagers restent à établir.

L'enquête institutionnelle repose sur 102 formulaires complets pour 309 investisseurs contactés, dont 80 investisseurs et 22 mandataires, collectés par téléphone du 14 novembre au 11 décembre 2025 (D11, p. 4–6). Ses sous-bases varient selon les services utilisés. Elle complète les entretiens de 2026, sans se substituer à eux ni permettre de généraliser la satisfaction à tous les habitants.

La contribution au développement régional demeure une chaîne de mécanismes à examiner : compétences et apprentissage, coordination fiable et médiation accessible peuvent améliorer la prévisibilité et l'accessibilité des démarches, favorables aux projets territoriaux. Toutefois, les 18 544 emplois associés aux projets de 2025 sont présentés comme prévisionnels dans le bilan, et non comme un effet mesuré de la gouvernance électronique (D01, p. 5). H1 et H2 sont qualitativement étayées ; H3 reste partiellement soutenue. Le modèle intégré est ainsi précisé au niveau des conditions humaines et organisationnelles du service, sans validation d'un impact causal sur l'investissement ou l'emploi.

Conclusion générale :

En reliant théoriquement et empiriquement la gouvernance électronique, le développement régional et les ressources humaines, cette recherche s'est inscrite dans une perspective peu explorée par la littérature, laquelle a longtemps privilégié l'approche de la maturité technologique au détriment des conditions humaines de l'appropriation. L'élaboration d'un modèle intégré d'analyse territoriale a permis de formaliser une proposition centrale : l'e-gouvernance n'agit sur le développement régional qu'en médiation des compétences disponibles sur le territoire, dans l'administration territoriale comme dans son environnement économique. L'examen du cas de la région Fès-Meknès, conduit selon une démarche qualitative fondée sur l'étude de cas et la triangulation de sources, apporte des éléments de corroboration nuancés. Si les dispositifs juridiques et institutionnels dessinent un cadre favorable, l'analyse des pratiques révèle une gouvernance électronique en voie de structuration, caractérisée par l'hybridation des procédures, la variabilité des modes de coordination et la persistance d'une médiation humaine déterminante dans l'expérience de service. Les hypothèses relatives à la complémentarité compétences-formation (H1) et à la coordination institutionnelle (H2) reçoivent un appui qualitatif, tandis que celle portant sur l'accompagnement des usagers (H3) n'emporte qu'une confirmation partielle. Ces résultats invitent à une lecture prudente de l'effet de l'e-gouvernance sur le développement régional : plutôt qu'une relation causale directe, il convient de penser une chaîne de mécanismes dont les maillons humains et organisationnels demeurent les plus fragiles.

Sur le plan heuristique, ce travail appelle à poursuivre l'examen du modèle au moyen d'instruments longitudinaux et comparatifs, susceptibles de mesurer l'évolution des compétences et de l'appropriation dans la durée, et d'en tester la robustesse sur d'autres territoires marocains. Sur le plan opérationnel, il suggère aux décideurs régionaux que l'investissement numérique ne saurait constituer une fin en soi : sa valeur ajoutée pour le développement territorial est strictement conditionnée à la consolidation du capital humain, seul garant de la traduction effective des dispositifs en capacités de gouvernement.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Bibliographie

A. Textes officiels et documents institutionnels

- Charte nationale de développement territoriale, juillet 2004.
- Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, Étude sur les ressources humaines des collectivités territoriales, Rabat, 2019.
- Haut-Commissariat au Plan, Comptes régionaux du Maroc, Rabat, publications annuelles.
- Haut-Commissariat au Plan, Multidimensional Poverty in Morocco, Rabat, 2022.
- Institut national de la gestion des collectivités territoriales, Programme de formation continue des élus et cadres territoriaux, Rabat.
- Loi n° 31-13 relative au droit d'accès à l'information, Dahir n° 1-18-15.
- Loi n° 55.19 relative à la simplification des procédures et formalités administratives, promulguée le 19 mars 2020.
- Loi organique n° 111-14 relative aux régions, Bulletin Officiel n° 6352 du 7 mai 2015.
- Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, Maroc Numérique 2030, Rabat.
- Ministère de l'Intérieur / Direction des collectivités locales, Rapport sur la régionalisation avancée, Rabat, 2016.
- Royaume du Maroc, Constitution du 1er juillet 2011, Bulletin Officiel n° 5964 du 30 juillet 2011.

B. Documents et rapports internationaux

- Carcenac, T., Pour une administration électronique citoyenne : méthodes et moyens, rapport au Premier ministre, Paris, 2001.
- Commission européenne, The Digital Competence Framework for Citizens (DigComp), Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2017.
- International ICT Literacy Panel, Digital Transformation: A Framework for ICT Literacy, Princeton (NJ), Educational Testing Service, 2007.
- Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales (DAES), E-Government Knowledgebase (EGOVKB), Country Data : Morocco, enquête e-gouvernement 2024.
- Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales (DAES), E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development, New York, Nations Unies, 2024.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

• Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales (DAES), E-Government Survey 2024, Annexe technique, New York, Nations Unies, 2024.
• OCDE, Digital Government Outlook 2026, Paris, Éditions OCDE, 2026.
• OCDE, Government at a Glance 2021, Paris, Éditions OCDE, 2021.
• Schwab, K. (dir.), Global Competitiveness Report, Genève, Forum économique mondial, diverses années.

C. Ouvrages, documents de travail et thèses

• Cortright, J., Making Sense of Clusters: Regional Competitiveness and Economic Development, discussion paper, Washington (DC), The Brookings Institution, Metropolitan Policy Program, mars 2006.
• Faludi, J. et van der Valk, A., Rule and Order: Dutch Planning Doctrine in the Twentieth Century, Dordrecht, Kluwer, 1994.
• Feraudy, T. de et Saujot, M., Une ville plus contributive et durable : crowdsourcing urbain et participation citoyenne numérique, Iddri, Study n° 04/17, Paris, Institut du développement durable et des relations internationales, février 2017.
• Florida, R., Mellander, C. et Stolarick, K., Inside the Black Box of Regional Development: Human Capital, the Creative Class and Tolerance, working paper, Toronto, Martin Prosperity Institute, avril 2007.
• Gennaioli, N., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. et Shleifer, A., Human Capital and Regional Development, NBER Working Paper n° 17158, Cambridge (MA), National Bureau of Economic Research, juin 2011.
• Genieys, P., Professionnels de l'action publique et démocratie, Paris, L'Harmattan, 2005.
• Keeley, B., Le capital humain : comment le savoir détermine notre vie, coll. « Les essentiels de l'OCDE », Paris, Éditions OCDE, 2007.
• Klein, J.-L. et Tremblay, D.-G., La région, un espace pertinent pour le développement économique et social ?, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009.
• Kotter, J. P., Leading Change, Boston, Harvard Business Review Press, 1996.
• Lewin, K., Field Theory in Social Science, New York, Harper & Row, 1951.
• Lundvall, B.-A. (dir.), National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, Londres, Pinter, 1992.
• Mericskay, B., Cartographie en ligne et planification participative : analyse des usages du géoweb et d'Internet dans le débat public à travers le cas de la Ville de Québec, thèse de doctorat en sciences géographiques, Québec, Université Laval, 2013.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

• Misuraca, G. C., e-Governance in Africa: From Theory to Action. A Handbook on ICTs for Local Governance, Ottawa et Trenton (NJ), International Development Research Centre et Africa World Press, 2007.

• Myrdal, G., Economic Theory and Under-Developed Regions, Londres, Gerald Duckworth, 1957.

• Nonaka, M. et Takeuchi, H., The Knowledge-Creating Company, New York, Oxford University Press, 1995.

• Ostrom, E., Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.

• Storper, M., Les clefs du XXIe siècle, vol. 3 : Territoires, économie et société, Paris, La Découverte, 2017.

D. Articles scientifiques, chapitres et communications

• Alla, L., Bentalha, B. et Elyoussfi, A., « Intelligence territoriale et positionnement stratégique des régions au Maroc : le cas de la région de Fès-Meknès en perspective », dans Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales, 2023, p. 215-237 (HAL : hal-04107659).

• Alshehri, M. et Drew, S., « E-government fundamentals », Proceedings of the IADIS International Conference ICT, Society and Human Beings 2010, 2010, p. 35-42.

• Bacache-Beauvallet, M., Bounie, D. et François, A., « Existe-t-il une fracture numérique dans l'usage de l'administration en ligne ? », Revue économique, vol. 62, n° 2, 2011, p. 215-235.

• Bannister, F. et Connolly, R., « ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research », Government Information Quarterly, vol. 31, n° 1, 2014, p. 119-128.

• Barney, J. B., « Firm resources and sustained competitive advantage », Journal of Management, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.

• Benko, G. et Pecqueur, B., « Les ressources de territoires et les territoires de ressources », Finisterra, vol. XXXVI, n° 71, 2001, p. 7-19.

• Benmira, C. et Agoumi, B., « La régionalisation avancée au Maroc : nouveaux enjeux de gouvernance territoriale », dans Colloque international sur la régionalisation avancée, Fès, 2017.

• Capron, R., Farnoux, M. et Mucchielli, J.-L., La mondialisation entre mythes et réalités, Paris, Armand Colin, 2005.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

• Caragliu, A., Del Bo, C. et Nijkamp, P., « Smart cities in Europe », communication à la 3rd Central European Conference in Regional Science (CERS), 2009, p. 45-59 (également paru dans Research Memoranda, n° 0048, Amsterdam, VU University Amsterdam, 2009, et dans Journal of Urban Technology, vol. 18, n° 2, 2011, p. 65-82).

• Chohan, S. R. et Hu, G., « Strengthening digital inclusion through e-government: cohesive ICT training programs to intensify digital competency », Information Technology for Development, vol. 28, n° 1, 2022, p. 16-38.

• Coe, A., Paquet, G. et Roy, J., « E-governance and smart communities: A social learning challenge », Social Science Computer Review, vol. 19, n° 1, 2001 (DOI : 10.1177/089443930101900107).

• Dinaoui, M. et El Gnaoui, L., « Les sociétés de développement local, une solution pour la gouvernance du secteur public : le cas de Casablanca, au Maroc », Organisations & Territoires, vol. 32, n° 2, 2023, p. 8-19.

• Douay, N., « La numérisation des dispositifs de participation de la Mairie de Paris : le cas du budget participatif et de la plateforme “Madame la Maire, j’ai une idée !” », Netcom : Réseaux, communication et territoires, vol. 30, n° 3-4, 2016, p. 249-280.

• Fountain, V., « ICT and e-government for regional development », dans P. Reddy, V. Binder et G. Mulej (dir.), Making the Most of Information Systems and Technologies for Business and Societal Development, Hershey, IGI Global, 2013.

• Heeks, R., « eGovernment in Africa: Promise and practice », Information Polity, vol. 7, n° 2-3, 2003, p. 97-114.

• Heeks, R. et Bailur, S., « Analyzing e-government research: Perspectives, philosophies, theories, methods, and practice », Government Information Quarterly, vol. 24, n° 2, 2007, p. 243-265.

• Hochstetter, J., Vásquez, F., Diéguez, M., Bustamante, A. et Arango-López, J., « Transparency and e-government in electronic public procurement as sustainable development », Sustainability, vol. 15, art. 4672, 2023.

• Hofstede, G., « Attitudes, Values and Organizational Culture : Disentangling the Concepts », Organization Studies, vol. 19, n° 3, 1998, p. 477-492.

• Idzi, F. M. et Gomes, R. C., « Digital governance: government strategies that impact public services », Global Public Policy and Governance, 2022 (DOI : 10.1007/s43508-022-00055-w).

• Inakefe, G. I., Bassey, V. U., Ikeanyibe, O. M., Nwagboso, C. I., Agbor, U. I., Ebegbulem, J., Mbonu, F. I. et Ike, G. U., « Digital literacy and e-governance adoption for

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

service delivery in Cross River State civil service », International Journal of Electronic Government Research, vol. 19, n° 1, 2023 (DOI : 10.4018/IJEGR.328327).

• Kaldor, N., « The Case for Regional Policies », Scottish Journal of Political Economy, vol. 17, n° 3, 1970, p. 337-348.

• Khan, G. F., Moon, J., Rhee, C. et Rho, J. J., « E-government skills identification and development: Toward a staged-based user-centric approach for developing countries », Asia Pacific Journal of Information Systems, vol. 20, n° 1, mars 2010.

• Knol, W. H. C. et Janssen, M. F. W. H. A., « Effective Communication as a Success Factor for E-Government », dans Proceedings of the 11th Annual International Conference on Digital Government Research (dg.o '10), Puebla, Mexique, 2010, p. 269-275.

• Layne, K. et Lee, J., « Developing fully functional E-government: A four stage model », Government Information Quarterly, vol. 18, n° 2, 2001, p. 122-136.

• Lefebvre, H., « Reflections on the politics of space », Antipode, vol. 8, n° 2, 1976, p. 30-37.

• Lucas, R. E., « On the mechanics of economic development », Journal of Monetary Economics, vol. 22, n° 1, 1988, p. 3-42.

• Markkula, M. et Kune, H., « Making smart regions smarter: Smart specialization and the role of universities in regional innovation ecosystems », Technology Innovation Management Review, vol. 5, n° 10, 2015, p. 7-15.

• Mazzilli, I. et Pichault, F., « La construction des dispositifs de GRH territoriale : grille d'analyse et modalités du processus de traduction », Management international, vol. 19, n° 3, 2015, p. 31-46.

• Mendez, A. et Mercier, D., « Compétences-clés de territoires : le rôle des relations interorganisationnelles », Revue française de gestion, n° 164, 2006/5, p. 253-275.

• Mezghani, A., « Digitalisation des collectivités territoriales au Maroc : enjeux et perspectives », Revue Marocaine de Gestion et d'Économie, numéro spécial, 2021.

• Moon, M. J., « The evolution of e-government among municipalities: Rhetoric or reality? », Public Administration Review, vol. 62, n° 4, 2002, p. 424-433.

• Ndou, V., « E-government for developing countries: Opportunities and challenges », The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries, vol. 18, n° 1, 2004, p. 1-24.

• Rhodes, R. A. W., Sociologie et sociétés, 2004.

• Romer, P. M., « Increasing returns and long-run growth », Journal of Political Economy, vol. 94, n° 5, 1986, p. 1002-1037.

• Romer, P. M., « Endogenous technological change », Journal of Political Economy, vol. 98, n° 5, 1990, p. S71-S102.
• Schumpeter, J., Capitalism, Socialism and Democracy, Londres, Routledge, 1942.
• Sen, A., Development as Freedom, New York, Knopf, 1999.
• Shyu, S. H.-P. et Huang, J.-H., « Elucidating usage of e-government learning: A perspective of the extended technology acceptance model », Government Information Quarterly, vol. 28, n° 4, 2011, p. 491-502.
• Solow, R. M., « A Contribution to the Theory of Economic Growth », Quarterly Journal of Economics, vol. 70, n° 1, 1956, p. 65-94.
• Stefanovic, D., Marjanovic, U., Delić, M., Culibrk, D. et Lalic, B., « Assessing the success of e-government systems: An employee perspective », Information & Management, 2016 (DOI : 10.1016/j.im.2016.02.007).
• Stiglitz, J., Whither Socialism?, Cambridge (MA), MIT Press, 1994.
• Weber, M., Économie et Société, Paris, Pocket, 1995.
• Zaza, O., « L'e-gouvernance pour la participation citoyenne : imaginaires du futur, nouvelles compétences et impacts territoriaux », Pyramides, n° 26-27, 2016, p. 163-190.