

## **La digitalisation des administrations publiques au Maroc – Une analyse qualitative des enjeux et perspectives, TERRAH, I.<sup>1</sup> et KADA, A.<sup>2</sup>**

1. Doctorant en Economie et gestion, Laboratoire d'Études et Recherches Appliquées en Sciences Économiques (LERASE), Faculté des Sciences Juridiques économiques et Sociales d'Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc, [imadterrah@gmail.com](mailto:imadterrah@gmail.com)
2. Maître de conférences habilité, Laboratoire d'Études et Recherches Appliquées en Sciences Économiques (LERASE), Faculté Polydisciplinaire de Taroudant, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc, [a.kada@uiz.ac.ma](mailto:a.kada@uiz.ac.ma)

**Date de soumission : 18/02/24****Date d'acceptation : 14/10/24**

### **Résumé :**

En 2023, le Maroc a numérisé plus de 600 services publics, dont 300 destinés aux citoyens, 200 aux entreprises, et 100 aux administrations publiques. Portée par la stratégie "Maroc Digital 2030", cette initiative vise à hisser le pays parmi les 50 premiers du classement de l'ONU en matière d'e-gouvernance, tout en créant 300 000 emplois et en contribuant à hauteur de 170 milliards de dirhams au PIB national.

Cette transformation numérique, sous l'impulsion du Roi Mohammed VI et l'accélération induite par la pandémie de Covid-19, s'érige comme un pilier majeur de développement. Elle vise non seulement à moderniser les services publics et à accroître l'efficacité opérationnelle, mais également à répondre aux attentes croissantes des citoyens marocains.

Cependant, comment orchestrer cette digitalisation pour répondre aux exigences contemporaines tout en anticipant les défis futurs ? Notre recherche aborde cette question en adoptant une approche méthodologique qualitative, basée sur l'analyse de rapports institutionnels tels que ceux du Conseil Économique, Social et Environnemental, de la Cour des Comptes, et sur des données comparatives internationales issues du "Global e-Government Survey" des Nations Unies.

Les résultats mettent en lumière les progrès significatifs du Maroc dans la digitalisation des administrations publiques, mais révèlent aussi des défis persistants, notamment en termes de gouvernance, de coordination interministérielle, et d'inclusion numérique.

**Mots- clés :** Digitalisation, Administration Publique, e-gouvernement, Stratégie Numérique.

# Digitalization of Public Administrations in Morocco – A Qualitative Analysis of Challenges and Perspectives

## **Summary:**

In 2023, Morocco digitized over 600 public services, including 300 for citizens, 200 for businesses, and 100 for public administrations. Driven by the "Morocco Digital 2030" strategy, this initiative aims to position the country among the top 50 in the UN e-governance ranking, while creating 300,000 jobs and contributing 170 billion dirhams to the national GDP.

This digital transformation, propelled by King Mohammed VI and accelerated by the Covid-19 pandemic, has become a major pillar of development. It not only aims to modernize public services and increase operational efficiency but also to meet the growing expectations of Moroccan citizens.

However, how can this digitalization be orchestrated to meet contemporary demands while anticipating future challenges? Our research addresses this question by adopting a qualitative methodological approach, based on the analysis of institutional reports from bodies such as the Economic, Social, and Environmental Council, the Court of Accounts, and international comparative data from the United Nations' "Global e-Government Survey."

The findings highlight Morocco's significant progress in public administration digitalization but also reveal persistent challenges, particularly in governance, inter-ministerial coordination, and digital inclusion. The national "Morocco Digital 2030" strategy emerges as an ambitious roadmap, aiming to position the country among the global digital leaders.

**Key words:** Digitalization, Public Administration, e-Government, Digital Strategy.

## Introduction :

La digitalisation des administrations publiques (ADP) représente aujourd'hui un enjeu majeur pour répondre aux exigences contemporaines tout en anticipant les défis futurs. Au Maroc, cette transformation a été fortement encouragée par le Roi Mohammed VI, qui a souligné à plusieurs reprises la nécessité de placer le citoyen et les entreprises au cœur des priorités de l'administration publique. En octobre 2016, lors de l'ouverture de la 1<sup>re</sup> session de la 10<sup>e</sup> législature, le souverain a mis en avant l'e-administration au service de l'usager, positionnant les technologies de l'information au cœur du programme de réforme administrative de manière cohérente et réalisable.

Les discours du Roi en 2016 et 2018 ont clairement défini les orientations royales en faveur de la digitalisation. En 2018, le Roi Mohammed VI a souligné le rôle crucial des nouvelles technologies digitales dans le développement du continent africain, mettant en lumière le saut numérique comme le fruit de jeunes startups actives dans divers secteurs. Il a également insisté sur l'importance de placer la population jeune et à faible revenu au cœur des politiques publiques liées à l'innovation numérique.

La pandémie de Covid-19 a accentué l'importance stratégique du numérique en démontrant que la transformation digitale est un pilier essentiel de la continuité des services publics. Cette crise sanitaire a propulsé le Maroc vers une progression notable dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), augmentant le nombre d'internautes et stimulant la cyberconsommation.

La modernisation des établissements publics, le passage à la e-gouvernance, et la réussite de la régionalisation avancée sont autant de facettes du vaste chantier que constitue la digitalisation des ADP au Maroc. Cette transformation ouvre la voie à une administration efficace et efficiente au service du citoyen, alignée sur les aspirations du souverain et susceptible de positionner le Maroc comme un leader régional dans le domaine numérique.

Dans ce contexte, cette recherche vise à examiner l'état des lieux et les perspectives de la digitalisation des ADP au Maroc. La problématique centrale de cette étude réside dans **la manière dont la digitalisation peut être orchestrée de manière à répondre aux exigences contemporaines tout en anticipant les défis futurs**. En d'autres termes, comment le Maroc peut-il exploiter au mieux les technologies de l'information pour moderniser ses ADP tout en assurant une transition fluide vers l'ère numérique ?

Pour aborder cette problématique, nous avons adopté une approche méthodologique qualitative, s'appuyant sur l'analyse de divers rapports institutionnels, notamment ceux du Conseil Économique, Social et Environnemental et de la Cour des Comptes. Nous avons également intégré des données comparatives internationales, telles que le "Global e-Government Survey" des Nations Unies, ainsi que des articles scientifiques et des données statistiques concernant l'état de la digitalisation au Maroc.

Cet article est structuré en trois parties principales. Dans un premier temps, nous aborderons le cadre théorique et la conceptualisation de la digitalisation des ADP, en explorant les fondements et les concepts liés à ce phénomène. Ensuite, nous présenterons la démarche méthodologique adoptée pour la collecte et l'analyse des données. Enfin, nous exposerons les résultats de notre analyse, suivis d'une discussion sur leurs implications.

## **1. Cadre théorique et conceptualisation de la digitalisation des ADP :**

La transition vers une administration publique résolument tournée vers le numérique nécessite une compréhension approfondie de concepts fondamentaux tels que la numérisation, la digitalisation, la transformation numérique, et l'e-gouvernement. Chacun de ces termes englobe des facettes spécifiques qui contribuent à remodeler le paysage administratif dans l'ère du numérique.

### **1.1 Soubassements théoriques de la digitalisation des ADP :**

La numérisation, selon Mezzour (2021), est le processus de conversion des informations analogiques en informations numériques, impliquant la transformation de documents, d'images, de sons ou de vidéos en formats numériques. Ces formats peuvent être stockés, traités et transmis par des ordinateurs. En parallèle, la digitalisation, telle que définie par Allouche et Zerbib (2020), consiste en la transformation des activités manuelles en activités numériques dans le but d'accroître l'efficacité opérationnelle. Cette transformation englobe l'adoption de technologies numériques visant à rendre les processus administratifs plus agiles, rapides et adaptés à l'évolution des besoins.

La digitalisation, concept plus vaste que la numérisation, englobe cette dernière tout en allant au-delà. Elle implique l'utilisation des technologies numériques pour améliorer les processus et les services, et peut inclure des aspects tels que le développement de nouveaux produits et services numériques, l'automatisation des tâches, l'analyse des données, etc. La transformation numérique, quant à elle, est un processus global visant à transformer l'ensemble des activités d'une organisation par le recours aux technologies numériques. Elle cherche à créer de la valeur, stimuler l'innovation et s'adapter aux évolutions rapides du marché (Varenne, 2023).

En examinant la littérature sur la transformation digitale, il apparaît qu'aucune définition ne fait consensus. Ce concept a été abordé sous divers angles, entraînant ainsi la création de multiples définitions (AMGHAR et al., 2023). Selon Patrick Varenne (2023), la transformation digitale résulte de la combinaison de trois phénomènes majeurs : l'automatisation, la dématérialisation et la réorganisation des schémas d'intermédiation, touchant l'ensemble des processus d'affaires, du business model aux relations avec les parties prenantes. Pour Vial (2019, p. 118), la transformation digitale se réfère à un processus visant à améliorer une entité en provoquant des changements significatifs dans ses propriétés grâce à des combinaisons de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité.

La transition digitale, selon Allouche et Zerbib (2020), est le passage graduel d'une organisation, d'une société ou d'un secteur d'activité vers une utilisation prédominante des technologies

numériques dans ses opérations et ses interactions. Ce processus implique des changements culturels, organisationnels et technologiques, représentant une véritable adaptation à l'ère numérique.

L'E-gouvernement, en tant que tendance principale de la transformation digitale du secteur public, englobe divers domaines électroniques tels que la santé, la justice et l'enseignement via des plateformes dédiées (e-santé, e-justice, e-learning). Selon les Nations-Unies (UN) et la société américaine d'administration publique (ASPA), le gouvernement en ligne utilise toutes les technologies de l'information et de la communication pour faciliter l'administration quotidienne du gouvernement. L'E-Gov couvre l'ensemble des rôles et des activités de l'administration, reposant sur les technologies de l'information et de la communication (TIC). L'administration en ligne modifie significativement l'environnement opérationnel des services publics, introduit de nouveaux concepts et méthodes dans son fonctionnement, et modifie la relation entre les éléments de gestion publique établis. Toutefois, il est difficile de prévoir l'évolution de ce changement en cours (Al-Hujran et al., 2015). La proposition d'implémenter un gouvernement électronique personnalisé est suggérée comme une voie vers une transformation gouvernementale plus aboutie (Zaoui et al., 2014, 2019).

Le sujet de la digitalisation des ADP repose sur un ensemble de soubassements théoriques robustes qui offrent des perspectives variées pour analyser et comprendre les dynamiques en jeu. La transformation numérique dans le secteur public ne se limite pas à une simple adoption de nouvelles technologies ; elle s'inscrit dans un contexte plus large d'innovation, de gestion du changement, et de gouvernance. Plusieurs théories ont été développées pour traiter des aspects critiques de cette transformation. Elles permettent de mieux appréhender les processus d'intégration technologique, les résistances potentielles, ainsi que les impacts sur l'efficacité et la transparence des services publics.

***Tableau 1- synthèse des principales théories en relation avec la digitalisation des ADP :***

<b>Théories</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Relation avec la digitalisation des ADP</b>
Théorie de la diffusion de l'innovation	Rogers, E. M. (1962)	Analyse le processus d'adoption des nouvelles technologies dans les organisations ce qui influence la réussite de la digitalisation des ADP.
Théorie des parties prenantes	Freeman, R (1984)	Considère l'influence des différents acteurs sur la mise en œuvre de la digitalisation dans les administrations.
Théorie de l'acceptation de la technologie	Davis, F. D. (1989)	Cette théorie est utilisée pour comprendre comment et pourquoi les employés et les citoyens acceptent ou rejettent les nouvelles technologies.
Théorie de la gouvernance électronique	Heeks, R. (2001), Gil-García, et al. (2005)	Cette théorie explore l'utilisation des technologies numériques pour améliorer la gouvernance publique, en augmentant l'efficacité, la transparence, et l'accès aux services publics.

**Source : Auteurs**

Ces cadres théoriques, exposés dans le tableau ci-dessus, constituent une base pour l'analyse de la digitalisation des ADP, permettant d'éclairer les enjeux et défis associés à cette transformation.

## **1.2 Le Panorama de la transformation digitale de l'administration marocaine**

La digitalisation du secteur public marocain représente une priorité essentielle pour les autorités du pays (Aftiss et al., 2021). Elle se présente comme une réponse pragmatique aux défis contemporains, tels que l'augmentation de la demande pour des services numériques et la nécessité d'améliorer l'efficacité opérationnelle (Simondon, 2018). Cette initiative vise à adapter les structures administratives afin de prévenir l'inadéquation face aux évolutions sociétales et de réduire les risques d'obsolescence.

De plus, elle s'inscrit dans la mise en œuvre du nouveau management public, qui privilégie la performance et met l'accent sur le service aux citoyens. Amar et Berthie (2019) soulignent les avantages et les limites de cette approche dans leur analyse du Nouveau Management Public. L'engagement du Maroc dans un vaste chantier de la digitalisation de son administration publique a constitué une entreprise d'envergure, orientée vers la modernisation et l'optimisation des services publics. Cependant, ce processus n'a pas été dénué de défis et les résultats obtenus jusqu'à présent se révèlent mitigés. Cette initiative, entreprise dans le dessein d'inscrire le pays dans l'ère numérique, suscite un examen critique quant aux succès et aux obstacles rencontrés au cours de cette transformation digitale.

Le Maroc s'est engagé, à l'instar d'autres nations, dans une vaste restructuration du secteur des technologies de l'information, amorcée en 1996 avec la promulgation de la loi n°24-96 relative à la poste et aux télécommunications. Cette initiative a été considérée comme le prélude à la première libéralisation de l'industrie des télécommunications dans le pays. Dans cette dynamique, le Maroc a élaboré plusieurs stratégies numériques, dont le plan quinquennal 1999-2003, conçu par l'ex-SEPTTI (Secrétariat d'État chargé de la Poste et des Technologies de l'Information), priorisant le développement des télécommunications et des nouvelles technologies en tant que leviers nationaux stratégiques pour favoriser la croissance économique, industrielle et sociale du Royaume. Cette vision a été complétée par d'autres initiatives telles que le programme e-Maroc 2010 (2005-2010) et la stratégie Maroc Numérique 2013 (MN2013), couvrant la période de 2009 à 2013.

En juillet 2016, le nouveau gouvernement, représenté par le ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie numérique, a dévoilé les grandes lignes de la stratégie digitale 2020. L'objectif ambitieux de cette stratégie était d'ancrer le Maroc de manière décisive dans l'émergence numérique, avec des résultats tangibles.

Une des premières mesures concrètes de cette stratégie a été la création d'une agence gouvernementale dédiée au digital. La loi 61-16, promulguée par le Dahir n°1-17-27 et publiée au Bulletin Officiel n°6604 le 14 septembre 2017, a donné naissance à l'Agence de Développement du Digital (ADD). Cette entité a pour mission de contribuer à la promotion de l'administration digitale

en assurant un rapprochement avec les usagers (citoyens et entreprises), ainsi que de mettre en place un cadre normatif pour les produits et services numériques.

En janvier 2019, le chef du gouvernement a confié à l'Agence de Développement du Digital la mission d'élaborer une note proposant au gouvernement des orientations pour le développement du digital à l'horizon 2025. Cette démarche démontre l'engagement continu du Maroc dans la promotion de l'innovation numérique et de l'économie digitale, marquée par la mise en place d'organes institutionnels dédiés et la définition de visions stratégiques à long terme.

**Tableau 2- Le Chantier de la transformation digitale au Maroc :**

Plan	Principaux objectifs
<b>Le plan quinquennal 1999-2003</b>	<input type="checkbox"/> Le développement des télécommunications et des nouvelles technologies comme priorités nationales du Maroc et choix stratégique pour favoriser le développement économique, industriel et social du Royaume
<b>E-Maroc 2005-2010</b>	<input type="checkbox"/> Le développement de l'économie de la connaissance au Maroc <input type="checkbox"/> Un partenariat public / privé « dynamique et coordonné »
<b>La stratégie Maroc Numéric 2009-2013</b>	<input type="checkbox"/> L'accès des citoyens à l'Internet haut débit & Le développement de l'industrie TI <input type="checkbox"/> L'amélioration des services publics par le biais de programmes d'administration en ligne (programme d'E-gouvernement)
<b>Stratégie Maroc Digital 2016-2020</b>	<input type="checkbox"/> La création de l'agence de développement du digital (ADD) 2017 <input type="checkbox"/> Le Maroc parmi les TOP 3 des pays MEA (Moyen-Orient et Afrique) <input type="checkbox"/> 50% des démarches administratives en ligne ;
<b>Le plan national de la réforme de l'administration (2018-2021)</b>	<input type="checkbox"/> L'instauration d'une administration performante au service du citoyen-usager.
<b>La note des orientations générales 2025</b>	<input type="checkbox"/> Le développement du digital au Maroc à l'horizon 2025

**Source : Auteurs**

## 2. Méthodologie

Ancrée dans une démarche qualitative, cette recherche s'appuie sur l'analyse de contenu de documents institutionnels pour explorer la digitalisation des ADP au Maroc. Ce choix méthodologique se révèle particulièrement pertinent pour trois raisons principales.

Premièrement, l'analyse documentaire offre une plongée approfondie dans les enjeux de la transformation digitale du secteur public marocain. En s'intéressant aux discours, représentations et enjeux véhiculés par les acteurs institutionnels clés (Bowen, 2009), la recherche dépasse une



simple description des initiatives pour saisir la complexité et les nuances du processus de digitalisation.

Deuxièmement, le corpus documentaire, constitué de rapports d'institutions publiques marocaines (CESE, Cour des Comptes, ADD) et de données internationales (Global e-Government Survey), garantit un accès aux politiques publiques, stratégies et évaluations relatives à la digitalisation. L'analyse de ces sources officielles permet de décrypter les orientations stratégiques et d'identifier les leviers et obstacles à la transformation digitale.

Enfin, cette approche diachronique, en intégrant des rapports publiés sur plusieurs années, permet de dégager des tendances, des évolutions et des points de rupture dans la politique de digitalisation de l'administration marocaine, offrant ainsi une perspective historique et comparative précieuse.

Les données utilisées dans cette recherche proviennent principalement de rapports institutionnels produits par des organismes publics marocains et internationaux. Plus précisément, les documents suivants ont été analysés :

- ☐ Rapport du Conseil économique, social et environnemental (CESE) publié en 2019 : Ce rapport offre une vision d'ensemble du nouveau modèle de développement du Maroc et met en évidence le rôle de la digitalisation dans ce processus.
- ☐ Rapport de la Cour des comptes sur l'évaluation de la stratégie Maroc Numérique 2013 : Ce rapport dresse un bilan de la mise en œuvre de cette stratégie et identifie les forces et les faiblesses du dispositif.
- ☐ Rapport de la cour des comptes sur l'évaluation des services publics en ligne : Ce rapport évalue l'état des services publics en ligne au Maroc et met en évidence les progrès réalisés et les défis à relever.
- ☐ Note de l'Agence de Développement du Digital (ADD) 2023 : Ce document présente les dernières tendances en matière d'innovation dans le secteur public marocain.
- ☐ Enquête sur l'e-gouvernement 2022 intitulée « l'avenir du gouvernement numérique » des Nations Unies - département des affaires économiques et sociales.
- ☐ Données comparatives internationales issues du "Global e-Government Survey" des Nations Unies de 2018 : Ces données permettent de situer le Maroc par rapport aux autres pays en matière de gouvernance électronique.
- ☐ Rapport de l'union internationale des télécommunications : intitulé "Measuring digital development: The ICT Development Index 2023", il évalue les progrès réalisés dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans 169 pays et territoires.

La sélection des rapports institutionnels repose sur leur pertinence par rapport à la problématique de recherche, leur complémentarité en termes de perspectives et d'enjeux abordés, et leur fiabilité en tant que sources d'information officielles.

Le traitement des données a été réalisé en deux étapes principales :



- ☐ Exploration et familiarisation : Cette phase a consisté en une lecture approfondie des rapports pour identifier les thèmes récurrents, les enjeux majeurs, ainsi que les points de convergence et de divergence entre les différents documents.
- ☐ Analyse et interprétation : Cette étape a impliqué une analyse qualitative des données, classées selon les dimensions clés de la problématique de recherche, telles que l'état des lieux de la digitalisation, les obstacles et défis rencontrés, ainsi que les perspectives et recommandations formulées.

### 3. Résultats et discussions

#### 3.1 De choix Stratégique à la nécessité incontournable de la digitalisation des ADP :

La digitalisation des ADP va au-delà de la simple modernisation en offrant une nouvelle génération de services publics performants et accessibles à tous les usagers, comme préconisé dans le rapport du Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) publié en 2019. Une dimension cruciale de cette démarche réside dans son alignement avec les tendances et les recommandations mondiales concernant l'E-gouvernement. Selon l'enquête annuelle des Nations-Unies (ONU) en 2018, il est impératif de renforcer l'administration en ligne pour répondre aux attentes croissantes des citoyens et s'adapter à l'évolution rapide des technologies de l'information.

La digitalisation des ADP, incontournable à différents niveaux organisationnel, social, politique, économique et technologique, est impulsée par diverses nécessités fondamentales.

***Tableau 3- L'impact escompté de la digitalisation sur l'administration publique :***

Impact	Type d'impact
Organisationnel	<input type="checkbox"/> Modernisation du fonctionnement interne des organisations publiques <input type="checkbox"/> L'automatisation des prestations de services. <input type="checkbox"/> Amélioration de l'efficacité et l'efficience des services publics.
Social	<input type="checkbox"/> Service de qualité et simplification des démarches administratives. <input type="checkbox"/> La satisfaction des citoyens et leur confiance à l'administration publique.
Politique	<input type="checkbox"/> Ancrage de la culture de transparence dans la gouvernance publique. <input type="checkbox"/> Assurance de la responsabilisation et l'application impartiale de la loi. <input type="checkbox"/> Coopération entre les parties prenantes (Administrations, Entreprises, Citoyens, Fonctionnaires).
Economique	<input type="checkbox"/> Économie compétitive grâce aux gains de performance. <input type="checkbox"/> Attractivité : la diminution de corruption, la réduction de la fraude fiscale.
Technologique	<input type="checkbox"/> La traçabilité et la diffusion de l'information. <input type="checkbox"/> Climat d'innovation / développement de secteur des TI.

**Source : Auteurs**

La digitalisation des ADP s'inscrit comme une nécessité incontournable, répondant à des impératifs organisationnels, sociaux, politiques, économiques et technologiques. Elle représente une opportunité de transformation profonde, favorisant la modernisation, la transparence, la compétitivité économique et l'efficacité des services publics. En plus c'est un choix stratégique nécessaire pour répondre aux enjeux contemporains, favoriser l'adaptation, concrétiser le nouveau management public et offrir des services publics performants en harmonie avec les normes et recommandations internationales en matière d'E-gouvernement.

### 3.2 Formes de digitalisation des ADP :

Les formes de digitalisation des ADP englobent divers moyens interactifs visant à établir une communication efficace entre le gouvernement, les citoyens (G2C : Government to Citizens) et les entreprises (G2B : Government to Business). Cette panoplie de dispositifs inclut :

- ☞ Site Internet : Une vitrine numérique présentant différentes rubriques, partageant des informations et actualités. Il offre également des services en ligne tels que le suivi de dossiers ou les demandes en ligne. Des exemples concrets incluent les sites comme [passeport.ma](#), [consulat.ma](#), [watiqa.ma](#), et [chikaya.ma](#).
- ☞ Applications Mobiles : Ces outils, plus facilement accessibles, permettent de recevoir des notifications et de rester connecté en permanence. Des exemples notables sont les applications dédiées aux infractions, à la gestion des offres d'emploi public (Mostajadat Alwadifa), et la plateforme mobile de la Trésorerie Générale du Royaume (TGR).
- ☞ Plateforme Digitale : Une solution plus riche en informations et interactive. Des exemples marquants sont Massar, facilitant l'accès et le suivi des dossiers scolaires pour les élèves et leurs parents, [Mahakim.ma](#), [Idarati.ma](#), [collectivites-territoriales.gov.ma](#), et le système BADR.
- ☞ Réseaux Sociaux : Des pages actives sur des plateformes telles que Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp, permettent un contact permanent et interactif. Ces plateformes sont également utilisées pour le recueil de réclamations. La page Facebook de l'arrondissement de Maarif à Casablanca en est un exemple illustratif, riche en publications utiles sur les travaux, les événements culturels et sportifs.
- ☞ Open Data : Les données ouvertes de l'administration marocaine, classant le Maroc au 42ème rang mondial selon le rapport 2018 de l'Open Data Inventory (134ème place en 2017). Le royaume occupe la 3ème place en Afrique et la 2ème dans le monde arabe.
- ☞ Autres Moyens : Cela englobe les réseaux de télécommunications, les messages courts (SMS), les campagnes digitales telles que l'appel à contribution "Digital Fikra", et des outils digitaux variés tels que les réseaux informatiques, les protocoles de communications, les logiciels, les ordinateurs, les smartphones, etc.

L'objectif fondamental de cette diversité de dispositifs est de créer une interaction dynamique entre le gouvernement, les citoyens et les entreprises, contribuant ainsi à une gouvernance moderne et efficiente.

### 3.3 Bilan de la transformation digitale des ADP :

L'analyse rétrospective des différents plans digitaux déployés au Maroc depuis 1999 a mis en lumière un affaiblissement perceptible des efforts en matière de redéploiement et de mise en œuvre. Selon le Rapport sur l'évaluation de la stratégie Maroc Numérique 2013 de la Cour des comptes, ce déclin s'exprime principalement par l'instabilité au sein de l'autorité gouvernementale chargée de la gestion du secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Ces fluctuations ont eu des conséquences néfastes sur la réalisation des projets, entravant notamment la capitalisation des expériences liées à l'exécution et à la traçabilité des documents liés aux projets achevés. Une discontinuité flagrante entre les stratégies aux finalités similaires a

été observée, même avant l'achèvement du terme fixé par la stratégie e-Maroc 2010, conduisant au lancement prématuré d'une nouvelle stratégie sans justification apparente.

La Cour des comptes souligne également, dans le même rapport, le faible avancement des projets e-Gouvernement (e-Gov) et l'inachèvement de certains projets structurants, tels que l'identifiant unique des citoyens, l'identifiant unique des entreprises, ou encore le projet Gateway, qui vise à mettre en place une plateforme d'interopérabilité intégrée au niveau du programme e-Gov. Ces éléments, prévus dans la stratégie gouvernementale e-Maroc 2010, baptisée "One Gov", ont tardé à être concrétisés. Ce n'est qu'après le discours royal du 29 juillet 2018 que le gouvernement a pu effectivement mettre en œuvre le projet Gateway, réorientant ainsi de manière rationnelle le mode de délivrance des services publics administratifs.

Néanmoins, selon le Rapport sur l'évaluation des services publics en ligne de la Cour des comptes, couvrant la période 2010-2017, des progrès significatifs ont été notés dans certaines administrations en matière de services en ligne. Des avancées notables ont été réalisées, notamment dans les domaines des impôts, de la douane et du commerce extérieur. Cette constatation souligne un aspect encourageant de la transformation digitale au sein de l'administration marocaine, mettant en lumière des améliorations spécifiques dans la prestation des services publics en ligne au cours de cette période.

En ce qui concerne le niveau de maturité de l'administration en ligne (e-Gov) au Maroc, il est positionné entre les niveaux 2 et 3 selon le modèle de maturité de l'e-gouvernement de Gartner (Jadda et al., 2021). Gartner Inc., une entreprise américaine spécialisée dans le conseil et la recherche en technologies avancées, propose un modèle de maturité en cinq étapes pour évaluer le développement des initiatives d'e-Gouvernement :

- ☞ Niveau initial : caractérisé par une dématérialisation limitée des services.
- ☞ Niveau de développement : implique la mise en place de programmes destinés au public.
- ☞ Niveau défini : se traduit par une exploration proactive et une exploitation stratégique des données.
- ☞ Niveau géré : implique la circulation et le partage d'informations entre les différentes ADP.
- ☞ Niveau optimisé ou SMART : caractérisé par des processus d'innovation reproductible, de proactivité et d'amélioration continue.

Cette évaluation suggère que l'e-Gouvernement au Maroc a atteint un stade où des programmes sont mis en place, avec une exploration proactive des données, mais que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour atteindre un niveau de gestion optimisé. Cela se caractérise par une circulation efficace des informations entre les administrations et un accent accru sur l'innovation et l'amélioration continue.

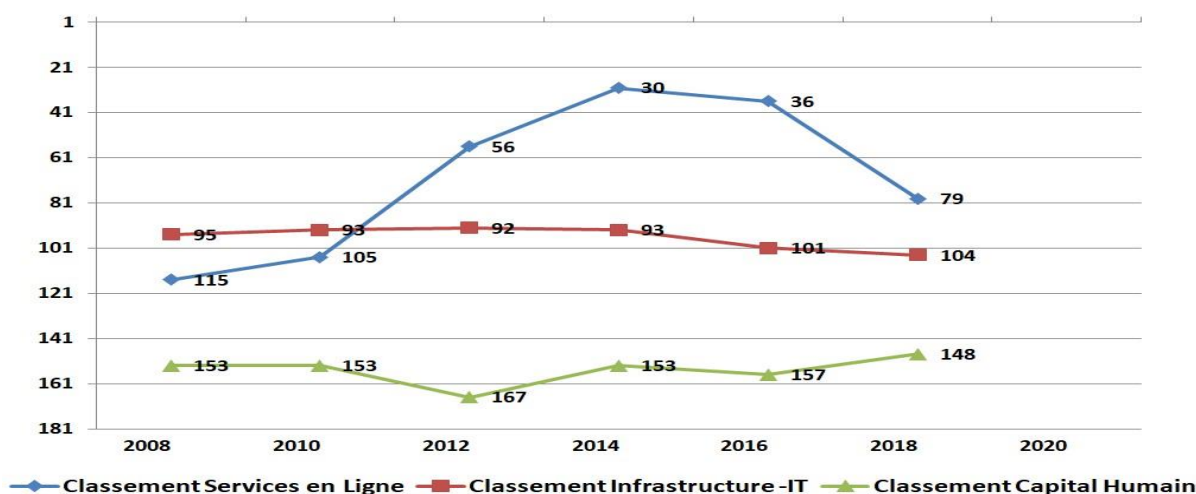
**Tableau 4- Le degré de maturité de l'administration en ligne (e-Gov) :**

Bon niveau de maturité	Niveau de maturité faible à moyen
<input type="checkbox"/> Impôts sur les sociétés <input type="checkbox"/> TVA <input type="checkbox"/> Déclaration en douane <input type="checkbox"/> Impôts sur le revenu <input type="checkbox"/> Contributions sociales pour les employés <input type="checkbox"/> Recherche d'emploi <input type="checkbox"/> Inscription à un cycle de l'enseignement supérieur <input type="checkbox"/> Marchés publics	<input type="checkbox"/> Immatriculation d'une nouvelle société <input type="checkbox"/> Documents personnels (passeport, permis de conduire) <input type="checkbox"/> Transmission des données statistiques au HCP <input type="checkbox"/> Demande d'une autorisation liée à l'environnement <input type="checkbox"/> Déclarations à la police <input type="checkbox"/> Immatriculation des voitures <input type="checkbox"/> Prestations sociales

**Source : Cour des comptes (2023)**

D'autre part, l'Indice de Développement d'e-Gouvernement (IDEG) de l'ONU, publié tous les deux ans, offre une évaluation exhaustive reposant sur la moyenne pondérée de trois indices normalisés. Ces indices comprennent l'indice de l'infrastructure de télécommunications (TII) fourni par l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), l'indice du capital humain (HMI) basé sur les données de l'UNESCO, et l'indice des services en ligne (OSI), qui s'appuie sur les informations recueillies à partir d'un questionnaire d'enquête. Cette approche globale offre une perspective plus complète de la situation, permettant d'appréhender les différentes facettes du développement de l'e-gouvernement.

**Figure 1 - Évolution du classement du Maroc sur les indices « Services en ligne », « Capital humain » et « Infrastructure IT » :**



**Source : Cour des comptes (2023)**

En fait, Les performances rapportées par la Cour des comptes sont intrinsèquement liées au processus de numérisation des services publics entrepris par le Maroc, initialement axé sur des services économiquement justifiés et de nature simple, ne nécessitant pas une interaction complexe entre différentes administrations. Ce premier stade a été réalisé dans le cadre du Plan Maroc Numérique 2013. Cependant, le recul du pays dans le classement de l'ONU, notamment dans

le domaine de l'E-GOV, s'explique par le retard significatif dans la numérisation des services essentiels à la vie des citoyens.

**Tableau 5- Le Classement du Maroc sur les indices « Services en ligne », « Capital humain » et « Infrastructure IT » sur 193 pays**

Année	Indice ONU E-gouvernement	Infrastructure IT	Capital humain	Services en ligne
2010	126 <sup>ème</sup>	93 <sup>ème</sup>	153 <sup>ème</sup>	104 <sup>ème</sup>
2012	120 <sup>ème</sup>	92 <sup>ème</sup>	167 <sup>ème</sup>	56 <sup>ème</sup>
2014	82 <sup>ème</sup>	93 <sup>ème</sup>	153 <sup>ème</sup>	30 <sup>ème</sup>
2018	110 <sup>ème</sup>	90 <sup>ème</sup>	140 <sup>ème</sup>	78 <sup>ème</sup>
2020	106 <sup>ème</sup>	82 <sup>ème</sup>	133 <sup>ème</sup>	113 <sup>ème</sup>
2022	101 <sup>ème</sup>	60 <sup>ème</sup>	120 <sup>ème</sup>	100 <sup>ème</sup>

**Source : ONU (2022)**

Le Maroc demeure en retard dans le classement mondial de l'e-gouvernement, occupant la 101<sup>ème</sup> place sur 193 pays des Nations Unies dans le dernier rapport. Cela représente un recul de cinq places par rapport au classement de 2020. L'enquête de 2022 souligne la nécessité pour les gouvernements de développer des stratégies robustes et d'investir davantage dans des plans nationaux de transformation numérique à long terme. Une connectivité universelle est cruciale pour se préparer aux crises futures, et les progrès technologiques et de l'administration en ligne doivent être alignés sur l'objectif plus vaste de soutenir le développement humain durable.

Le Maroc se distingue aujourd'hui en tête de l'Indice de Développement des Technologies de l'Information et de la Communication (IDI) de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) avec un score remarquable de 85,1, selon le rapport "Measuring digital development : The ICT Development Index 2023", publié le 15 décembre. Ces progrès remarquables offrent au Maroc l'opportunité de se positionner en tant que Hub Digital Africain, attirant des entreprises innovantes, des talents et des investissements de tout le continent.

La digitalisation des ADP au Maroc est un chantier d'envergure, visant à moderniser les services, améliorer l'efficacité opérationnelle et répondre aux besoins évolutifs de la société. Cependant, ce processus ambitieux est confronté à une série d'obstacles complexes qui touchent à la fois l'organisation interne des administrations et la gestion des technologies digitales. Cette synthèse examine ces défis de manière structurée, mettant en lumière les entraves organisationnelles telles que l'absence de stratégie claire et de vision intégrée, ainsi que les défis liés à la gestion des technologies digitales, notamment la pénurie de compétences spécialisées et les lacunes infrastructurelles. Cette analyse vise à offrir une perspective éclairante sur les freins actuels, facilitant ainsi la formulation de solutions stratégiques pour surmonter ces obstacles et promouvoir une transformation digitale réussie au sein des ADP marocaines.

**Tableau 6 – Les entraves de la digitalisation des ADP au Maroc :**

Obstacles liés à l'organisation	Obstacles liés au management des Technologies Digitales
<input type="checkbox"/> Absence de stratégie claire de l'organisation	<input type="checkbox"/> Absence de stratégie du Système d'Information
<input type="checkbox"/> Une absence de vision intégrée de la transformation digitale	<input type="checkbox"/> Non prise en compte du SI et du potentiel des TIC dans la formulation de la stratégie de l'organisation
<input type="checkbox"/> Des barrières réglementaires ne permettant pas la mise en œuvre effective et l'usage à grande échelle des plateformes digitales,	<input type="checkbox"/> Pluralité des centres de décision concernant le Système d'Information
<input type="checkbox"/> Découpage fonctionnel de l'organisation privilégiant la spécialisation au détriment de la coordination	<input type="checkbox"/> Absence de proactivité de la fonction Système d'Information
<input type="checkbox"/> Absence de dialogue entre les métiers, le top management et la Direction des Systèmes d'Information (SDI)	<input type="checkbox"/> Une infrastructure digitale à améliorer en raison des zones blanches restantes à couvrir, du faible débit de données et de la faible utilisation des Data- Centers,
<input type="checkbox"/> Conflits ou incompréhensions entre les directions	<input type="checkbox"/> Une pénurie des profils spécialisés dans certains métiers du Digital (Cloud computing Data science, Intelligence artificielle),
<input type="checkbox"/> Changement brutal de stratégie ou de périmètre de l'organisation	
<input type="checkbox"/> Désalignement progressif en raison de l'absence de dynamique adaptative adéquate	
<input type="checkbox"/> Une culture et des usages digitaux encore limités chez les citoyens, les entreprises et les ADP.	

*Source : JADDA et al. (2022)*

### 3.4 Les perspectives de la Digitalisation des ADP :

La ministre de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, Ghita Mezzour, a présenté, le 15 janvier 2024, devant la Chambre des représentants la nouvelle stratégie nationale de transition numérique "Maroc Digital" 2030. Cette stratégie, actuellement en cours d'approbation, vise à faire du numérique un levier essentiel du développement socioéconomique, répondant ainsi aux attentes des citoyens.

La vision du gouvernement est de fournir des services numériques fiables et de haute qualité à tous les secteurs de la société. Plus de 600 services publics sont déjà accessibles en ligne, visant à simplifier les procédures pour les citoyens, les entreprises et les ADP. La stratégie vise également à lutter contre la corruption, avec un programme spécifique d'administration numérique.

Sur le plan de l'indice de développement de l'administration numérique, le Maroc vise à améliorer son classement en 2024. Des progrès notables ont déjà été réalisés, avec la mise en place de services électroniques et des campagnes de simplification des procédures administratives, en particulier pour les investisseurs.

La ministre a également mis en avant des projets importants, tels que le Registre Social Unifié et la généralisation de l'Assurance Maladie Obligatoire, démontrant l'utilisation active de la plateforme numérique commune d'interconnexion.

Pour renforcer l'infrastructure numérique, des efforts seront déployés pour améliorer la couverture du réseau, la qualité des communications, et étendre le haut débit dans les zones reculées. L'aspect législatif n'est pas en reste, avec des projets de textes de loi visant à renforcer le cadre juridique de la numérisation des services administratifs.

En parallèle, la stratégie "Maroc Digital" 2030, préparée par le cabinet international Boston Consulting Group, vise à dynamiser l'économie numérique. Elle ambitionne la création de 300 000 emplois, une contribution significative au PIB national, et le positionnement du Maroc parmi les 50 premiers au classement E-government et développement Index (EDGI) de services publics en ligne d'ici 2030.

Ces ambitions s'articulent autour de la digitalisation des services publics, de la montée en gamme de l'outsourcing, du développement de l'écosystème des start-ups, du renforcement de la connectivité et de la croissance des capacités des data centers. La stratégie prévoit également des dispositifs pour former, convertir et attirer des talents dans le domaine numérique, garantissant une approche globale pour assurer le succès de cette transformation numérique d'envergure. Voici un aperçu des principaux axes et des chiffres clés associés :

- ☞ Administration Numérique Intégrée : La stratégie vise à renforcer la gouvernance, le cadre légal, la gestion des données, la conduite du changement, les compétences numériques et les infrastructures de l'administration.
- ☞ Digitalisation des Services Publics : Mise en place d'un portail unique regroupant l'ensemble des services publics, avec une simplification et une accélération des parcours liés à la santé, l'investissement, l'éducation, et les services aux MRE.



- ☞ Dynamisation de l'Économie Numérique : Deux axes thématiques comprenant la montée en gamme de l'outsourcing et le développement de l'écosystème des start-ups.
- ☞ Renforcement de l'Infrastructure Numérique : Amélioration de la couverture du réseau, la qualité des communications, et croissance des capacités des data centers. Politique de "Cloud first" pour accélérer l'externalisation.
- ☞ Formation et Attraction de Talents : Dispositifs de formation initiale, conversion, et attraction de talents internationaux, visant à former 45 000 talents annuellement, convertir 50 000 jeunes vers les métiers du numérique, et attirer 6 000 nouveaux talents étrangers par an d'ici 2030.
- ☞ Connectivité et Cloud : Objectifs ambitieux d'équipement de 5 millions de ménages en fibre optique, connectivité de services publics avec 12 000 points connectés au très haut débit, et garantie d'une couverture mobile en 4G avec un débit minimum de 2 Mb/s.
- ☞ Services Publics en Ligne : L'objectif est de placer le Maroc dans le top 50 mondial du classement E-government et développement Index (EDGI) d'ici 2030.
- ☞ Création d'Emplois : La stratégie prévoit la création de 300 000 emplois dans le secteur de l'outsourcing d'ici 2030.
- ☞ Contributions au PIB National : La stratégie vise à contribuer au PIB national à hauteur de 170 milliards de dirhams d'ici 2030.
- ☞ Croissance du Chiffre d'Affaires de l'Outsourcing : Prévision d'une croissance du chiffre d'affaires de l'outsourcing, passant de 13 milliards de DH en 2022 à 42 milliards de DH en 2030.
- ☞ Start-ups : Objectif d'avoir 3 000 start-ups labellisées d'ici 2030, avec une mobilisation de 7 milliards de DH en levée de fonds.
- ☞ Infrastructure Numérique : La capacité des data centers devrait passer de 7 MW en 2022 à 40 MW en 2030.
- ☞ Connectivité : Équipement de 5 millions de ménages en fibre optique et connectivité de 12 000 points aux très haut débit d'ici 2026.
- ☞ Formation et Attraction de Talents : La stratégie prévoit la formation de 45 000 talents numériques par an, la conversion de 50 000 jeunes vers les métiers du numérique, et l'attraction de 6 000 nouveaux talents étrangers chaque année d'ici 2030.

La gouvernance de cette stratégie repose sur la Commission Nationale de la Simplification des Procédures et Formalités Administratives ainsi que sur une Commission Nationale de la Transition Numérique, assurant un suivi rapproché et une exécution agile. Malgré certaines contestations, l'enjeu est de mobiliser l'écosystème du digital autour de cette vision volontariste pour assurer une transformation numérique réussie.

La dynamique d'innovation, les investissements et les partenariats ouverts aux entreprises marocaines et startups s'avèrent cruciaux. Il est impératif d'attirer les talents du numérique tout en assurant la formation continue des fonctionnaires pour optimiser les compétences au sein des administrations.

Les projets intelligents (Smart) constituent une accélération majeure de la feuille de route de transformation digitale de l'Agence de Développement du Digital (ADD). Parmi ces projets, citons la "Smart Factory," "Digital PME," "Infrastructure," et "Défisnationaux.ma." Le concept de Smart

City vise à fédérer tous les acteurs pour une meilleure optimisation des ressources et des services publics électroniques.

L'enrichissement de l'arsenal juridique s'impose, avec la poursuite des projets en cours, tels que "E-TAMKEEN," un programme de coopération maroco-belge visant à renforcer les compétences digitales des ADP. D'autres initiatives, comme "emploi-public.ma," "chikaya.ma," et les lois relatives au droit d'accès à l'information, à la charte des services publics, et à la simplification des procédures administratives, contribuent à promouvoir la numérisation au Maroc.

L'interopérabilité, soutenue par la loi 55.19, requiert des administrations d'identifier et d'échanger entre elles les données et documents lors d'une demande de l'utilisateur, sans le solliciter pour les produire. Le renforcement de la cybersécurité des services publics est également essentiel.

La communication et la sensibilisation occupent une place centrale, avec la nécessité d'élaborer une stratégie globale déclinée en actions spécifiques pour chaque chantier. L'implication citoyenne dans les programmes est un élément clé pour assurer l'adhésion.

La bonne gouvernance des Administrations Marocaines Digitales (AMD) repose sur la formation et le développement des cadres, la réhabilitation de l'infrastructure numérique, et l'ancrage des principes de transparence, responsabilité, participation citoyenne, et équité.

Les enjeux considérables de l'Administration en ligne au Maroc exigent une stratégie nationale intégrée. L'Agence de Développement du Digital s'attèle à ce chantier colossal afin d'assurer la cohérence des outils utilisés, le déploiement d'une stratégie nationale fonctionnelle et technique, et l'optimisation des ressources. La mise en place d'une plateforme d'interopérabilité pour l'échange de données entre les administrations et la création d'un Digital Lab agile sont des initiatives prioritaires pour garantir le succès de cette transition numérique.

### **Conclusion et perspectives :**

La transformation digitale des ADP au Maroc s'inscrit dans une démarche ambitieuse et stratégique visant à moderniser les services, accroître l'efficacité opérationnelle, et répondre aux attentes croissantes des citoyens. À travers l'analyse de divers axes et données, il est clair que le Maroc s'engage résolument dans la voie de la numérisation, porté par des initiatives telles que la stratégie nationale "Maroc Digital" 2030.

Du point de vue de l'évaluation, l'Indice de Développement d'e-Gouvernement (IDEG) de l'ONU offre une perspective globale, mettant en lumière à la fois les avancées significatives réalisées dans certaines administrations et les défis persistants à relever. Le positionnement du Maroc dans le classement mondial souligne l'importance de poursuivre les efforts pour renforcer la présence numérique du pays.

Les obstacles à la digitalisation, qu'ils soient d'ordre organisationnel, managérial, ou liés aux infrastructures, nécessitent une approche stratégique et intégrée. L'absence de bonne

gouvernance et de coordination entre les différentes administrations représente un défi majeur qui doit être adressé pour garantir le succès des projets numériques.

La nouvelle stratégie nationale "Maroc Digital" 2030, avec ses axes axés sur l'e-gouvernement, l'économie numérique, et le renforcement des compétences, trace une feuille de route ambitieuse. Les chiffres clés révèlent une volonté de hisser le Maroc parmi les acteurs majeurs du numérique mondial, avec des objectifs de classement, de création d'emplois, et d'innovation technologique.

En considérant les leviers à actionner, de l'innovation à la cybersécurité, en passant par la communication et la bonne gouvernance, le Maroc s'efforce de construire un écosystème numérique cohérent, inclusif, et robuste. L'implication des citoyens, la formation des fonctionnaires, et la simplification des procédures administratives témoignent de l'engagement en faveur d'une transformation profonde et durable.

La voie vers la digitalisation totale des ADP au Maroc est jalonnée de défis mais aussi de nombreuses opportunités. La cohérence des actions, la collaboration entre les acteurs, et la persévérance dans la mise en œuvre des stratégies tracées sont les clés du succès dans cette ère numérique en constante évolution. Le Maroc, avec sa vision "Maroc Digital" 2030, aspire à devenir un acteur numérique de premier plan, plaçant le citoyen au cœur de cette révolution digitale.

#### **Bibliographie :**

##### **✓ Articles :**

- ☐ AMGHAR, N., MRHARI, A. et AIT LAHCEN (2023). D La transformation digitale et la résilience des TPME en période de crises : Études de cas. Revue AME Vol 5, No 3 (Juillet, 2023) 381-401.
- ☐ AFTISS, A. et AMRANI, H (2021). Appropriation et usage des outils technologiques dans le secteur public : Le cas des services pédagogiques fournis aux étudiants par les établissements universitaires de Fès. Revue AME Vol 3, No 3 (Juillet, 2021) 359-380.
- ☐ AL-HUJRAN, O., AL-DEBEI, M. M., CHATFIELD, A., et MIGDADI, M. (2015). The imperative of influencing citizen attitude toward e-government adoption and use. Computers in Human Behavior, 53, 189–203.
- ☐ ALLOUCHE, J., et ZERBIB, R. (2020). La transformation digitale : enjeux et perspectives. La Revue des Sciences de Gestion, 301302(1-2), 75-76.
- ☐ AMAR A. et BERTHIE L. (2019) « Nouveau management public : Avantages et limites », p.3
- ☐ BOWEN, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. Qualitative Research Journal, 9(2), 27–40.
- ☐ DAVIS, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. MIS Quarterly, 13(3), 319-340.
- ☐ FREEMAN, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.
- ☐ GIL-GARCÍA, J. R., et PARDO, T. A. (2005). E-government success: An analysis of the impact of the digital divide on e-government initiatives. Government Information Quarterly, 22(3), 293-307.

- ☐ HEEKS, R. (2001). Understanding e-Governance for Development. Institute for Development Policy and Management, University of Manchester.
- ☐ JADDA, S., BARKA, H., et ACHA, N. (2022). L'efficacité de l'e-gouvernement : Condition sine qua non pour une bonne e-gouvernance. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(4-1), 543-562.
- ☐ MEZZOUR, G. (2021). La transformation numérique des organisations. Paris : Dunod.
- ☐ VARENNE, P (2023) : « la transformation digitale des entreprises, effectuation et Business model digital dynamique (BMD2) ».
- ☐ ROGERS, E. M. (1962). Diffusion of Innovations. Free Press.
- ☐ SIMONDON, G. (2018). Du mode d'existence des objets techniques. Paris : Les Éditions de la Transparence.
- ☐ VIAL, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.
- ☐ ZAOUI, I., ELMAGHRAOUI, H., CHIADMI, D., et BENHLIMA, L. (2014). Towards a Personalized E-Government Platform. 6.
- ☐ ZAOUI, I., LAMHARHAR, H., CHIADMI, D., et BENHLIMA, L. (2019). A personalized e-Gov framework to bridge silos between Moroccan administrations. Proceedings of the ArabWIC 6th Annual International Conference Research Track, 1–7.

✓ **Rapports et Notes :**

- ☐ Agence de Développement du Digital (ADD). (2023). l'innovation dans le secteur public, <https://www.add.gov.ma/category/feuille-de-route> [consulté le 10 janvier, 2024].
- ☐ Enquête sur l'e-gouvernement 2022 intitulée « l'avenir du gouvernement numérique » des Nations Unies - département des affaires économiques et sociales.
- ☐ Rapport de l'union internationale des télécommunications. (2023). Measuring digital development: The ICT Development Index 2023.
- ☐ Rapport du conseil économique, social et environnemental (CESE) publié en 2019 : Le nouveau modèle de développement du Maroc : contribution du Conseil Économique, Social et Environnemental » (2019) <http://www.cese.ma/> [consulté le 12 janvier, 2024].
- ☐ Rapport sur l'évaluation de la stratégie Maroc Numéric 2013, Rapport particulier n° 05/13/CH <http://www.courdescomptes.ma/> [consulté le 10 janvier, 2024].
- ☐ Rapport sur l'évaluation des services publics en ligne -synthèse : Maturité des principaux services en ligne (2019-2022) <http://www.courdescomptes.ma/> [consulté le 10 janvier, 2024].
- ☐ United Nations. (2018). The Global e-Government Survey 2018. Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management.