



**HAL**  
open science

# La digitalisation du service public : une priorité pour le développement économique et social au Maroc

Aziza Benkada

► **To cite this version:**

Aziza Benkada. La digitalisation du service public : une priorité pour le développement économique et social au Maroc. The International Congress in Innovation in Quantitative and Qualitative Research, Mar 2024, Tétouan, Maroc. hal-04520899

**HAL Id: hal-04520899**

**<https://hal.science/hal-04520899>**

Submitted on 25 Mar 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

# La digitalisation du service public : une priorité pour le développement économique et social au Maroc

Aziza BENKADA

<sup>1</sup> Docteur en droit public, Université Mohammed Premier, Oujda, Maroc

**Résumé.** La digitalisation de l'administration publique représente un enjeu majeur dans de nombreux pays. C'est ainsi qu'au Maroc, les autorités cherchent à moderniser les services offerts au secteur privé et aux citoyens. En effet, la transition vers une administration publique numérique est perçue comme un levier essentiel pour stimuler le développement économique et social du pays. Dans cette optique, cette contribution se propose d'explorer les implications de la digitalisation du service public au Maroc et d'analyser son rôle dans la promotion de l'économie et du bien-être social.

**Abstract.** The digitization of public administration represents a major challenge in many countries. In Morocco, for example, the authorities are seeking to modernize the services offered to the private sector and citizens. Indeed, the transition to a digital public administration is seen as an essential lever for stimulating the country's economic and social development. With this in mind, this contribution aims to explore the implications of the digitization of public services in Morocco, and to analyze their role in promoting the economy and social well-being.

**Mots clés**— administration publique, développement économique, développement social, Digitalisation, numérisation, secteur privé, secteur public, service public.

**Index Terms**-public administration, economic development, social development, digitization, private sector, public sector, public service.

# 1 Introduction

La digitalisation de l'administration publique représente un levier important dans la modernisation des services offerts aux citoyens. Elle constitue un moteur de performance dans le secteur public et favorise ainsi la croissance économique en créant un environnement propice à l'investissement.

Au Maroc, cette transition vers une administration publique numérique est perçue comme une priorité stratégique pour stimuler le développement économique et social du pays. L'objectif est d'assurer la continuité des services publics, en particulier, en réponse à la pandémie de COVID-19 [1].

Depuis le milieu des années 2010, le concept de digitalisation est devenu omniprésent dans le langage managérial, progressivement en remplacement du terme français numérique [2]. Selon Coron et ses collaborateurs (2019, p. 9), le concept de digitalisation est étendu et peu précis [3]. Pourtant, Vial (2019, p. 118) a défini la digitalisation comme « un processus visant à améliorer une entité en déclenchant des changements importants dans ses propriétés grâce à la combinaison des technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité » [4].

A ce titre, le secteur public est confronté à la nécessité de moderniser ses pratiques de gestion pour répondre aux défis économiques et sociaux actuels. En intégrant des approches innovantes telles que le New Public Management (NPM) et le Total Quality Management (TQM), il vise à optimiser les dépenses, améliorer les services aux citoyens, et accroître son efficacité et sa performance, tout en créant de la valeur pour la société.

La digitalisation de l'administration publique vise donc à moderniser les services publics [5], avec pour objectif de renforcer l'économie basée sur le savoir. Cela englobe la création d'un cadre réglementaire et juridique favorable, le développement d'infrastructures technologiques robustes et l'amélioration des compétences des ressources humaines.

Dans ce contexte confronté aux défis de la mondialisation, de la compétitivité économique et des attentes croissantes des citoyens vis-à-vis de services efficaces et accessibles, la question qui se pose est de savoir comment la digitalisation du service public peut contribuer au développement économique et social au Maroc ?

L'étude de la digitalisation du service public au Maroc revêt un intérêt majeur à plusieurs égards. Tout d'abord, elle permet de mieux comprendre les dynamiques socio-économiques liées à la modernisation de l'administration publique dans un contexte en pleine évolution.

En outre, en mettant en lumière les défis et les perspectives de la digitalisation, elle offre des insights précieux pour les décideurs politiques, les acteurs du secteur privé et la société civile impliqués dans ce processus de transformation.

Dans cet article, nous examinerons les implications de la digitalisation du service public au Maroc, en mettant en lumière son rôle crucial dans la promotion de l'économie et du bien-être social.

## 2 Contexte de la digitalisation du service public au Maroc

La digitalisation a débuté dans les années 1990 avec les premiers sites Internet axés sur l'expérience client, et son rythme s'est accéléré depuis lors [6].

La notion d'innovation dans le secteur public, souvent appelée innovation publique, ne bénéficie pas d'une vision intégrée dans la littérature. Elle a été modelée sur les principes de l'innovation dans le secteur privé [7].

Dans le contexte marocain, il est crucial de moderniser l'appareil administratif afin d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens et aux entreprises. À cet égard, le Roi a constaté un déficit de qualité dans les services fournis par l'administration publique.

Dans son discours du 14 octobre 2016, le Roi a souligné : « *Les difficultés que rencontre le citoyen dans son rapport avec l'Administration sont aussi nombreuses que variées, commençant par l'accueil et passant par la communication, jusqu'au traitement des dossiers et des documents. Tant et si bien que ces difficultés s'apparentent désormais dans son esprit à un véritable parcours du combattant* » [8].

Dans le même discours, le Roi a donné des directives clés pour orienter le pays vers la transformation numérique : « *l'administration électronique doit être généralisée selon une approche intégrée permettant aux différents départements et aux divers services un accès commun aux informations* ». En réalité, le Roi a souligné également dans son discours que l'utilisation des nouvelles technologies doit permettre aux citoyens d'accéder rapidement aux services, réduisant ainsi le besoin de se rendre fréquemment aux administrations, un facteur souvent lié à l'augmentation de la corruption et du trafic d'influence.

Afin de moderniser l'administration publique marocaine, il est crucial de reconsidérer les méthodes de prestation des services publics pour les rendre plus accessibles et plus largement utilisables. Dans un contexte de crise financière publique, la digitalisation devient d'autant plus nécessaire pour améliorer les services publics. D'un point de vue conceptuel, la digitalisation est perçue comme un moteur de transformation organisationnelle permettant de réduire les coûts [9].

Au cours de ces dernières années, le Maroc a lancé des réformes ambitieuses pour moderniser son administration publique et encourager l'adoption des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la fourniture des services publics. Cette tendance s'est renforcée avec l'émergence de la crise épidémiologique et sanitaire liée au Covid-19, qui a accéléré les processus de transformation managériale et numérique au sein de plusieurs organismes publics. Des initiatives telles que la stratégie « e-Maroc 2010 », la stratégie « Maroc Numérique 2013 », la stratégie « Maroc Digital 2020 », le Plan National de la Réforme de l'Administration 2018 – 2021, la stratégie du développement du digital au Maroc à horizon 2025, la stratégie de transformation digitale à l'horizon 2030. Ces plans et stratégies ont été mises en place pour promouvoir et accélérer la transformation digitale.

Le Maroc a également établi un cadre juridique complet pour promouvoir et encadrer les échanges de données électroniques et protéger les données personnelles. Les lois clés incluent :

- La loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel,
- La loi n° 53-05 relative à l'échange électronique de données juridiques,
- La loi 43-20 relative aux services de confiance pour les transactions électroniques,
- La loi n°55-19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives,
- La loi n° 05-20 relative à la cybersécurité au Maroc.

### **3 Méthodologie de recherche**

Dans cette étude, une approche méthodologique qualitative sera privilégiée, combinant plusieurs techniques de collecte de données. Des analyses documentaires seront réalisées, en examinant le rapport de l'enquête 2022 des Nations Unies sur l'administration électronique, l'e-gouvernement [10], préparé par le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (UN DESA), par le biais de sa Division des institutions publiques et du gouvernement numérique (DPIDG). Il s'agit également d'exploiter les résultats de la Note d'Orientations Générales pour le développement du Digital au Maroc à l'horizon 2025 [11], réalisée par le Royaume du Maroc - le Chef de Gouvernement. Il est

également question d'examiner les publications académiques pertinentes sur le sujet, dans le but de mieux comprendre les pratiques et les dynamiques organisationnelles liées à la digitalisation du service public au Maroc.

## 4 Résultats et discussion

Plus des deux tiers des pays du monde connaissent un développement continu de l'administration en ligne. Un nombre croissant de pays ont renforcé leurs cadres institutionnels et juridiques pour le développement de l'administration en ligne. En effet, la digitalisation de l'administration publique stimule l'activité économique (4.1) et permet une prestation sociale plus efficace (4.2).

### 4.1 La digitalisation et la croissance économique :

La plupart des pays disposent d'une stratégie nationale en matière d'administration numérique, ainsi que d'une législation sur la cybersécurité, la protection des données personnelles, la politique nationale en matière de données, l'ouverture des données gouvernementales et l'e-participation (figure 1) [10].

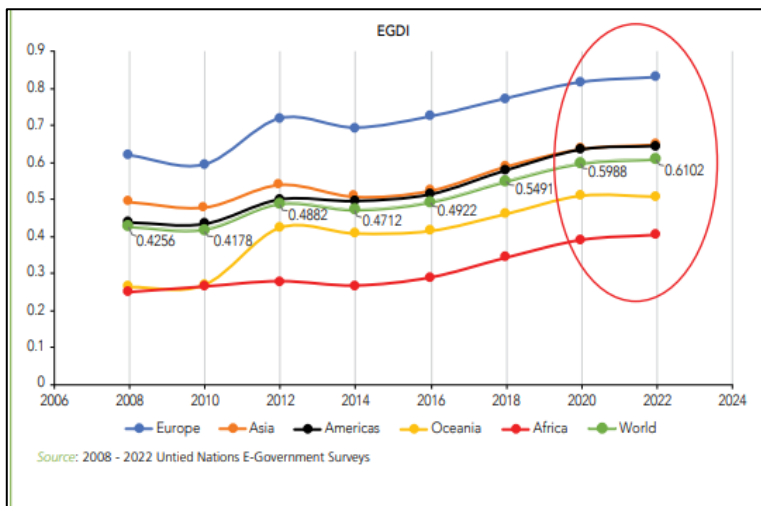


Figure 1: E-Government Development Index Global and Regional Average Value  
Source : 2008-2022 United Nations E-Government Surveys

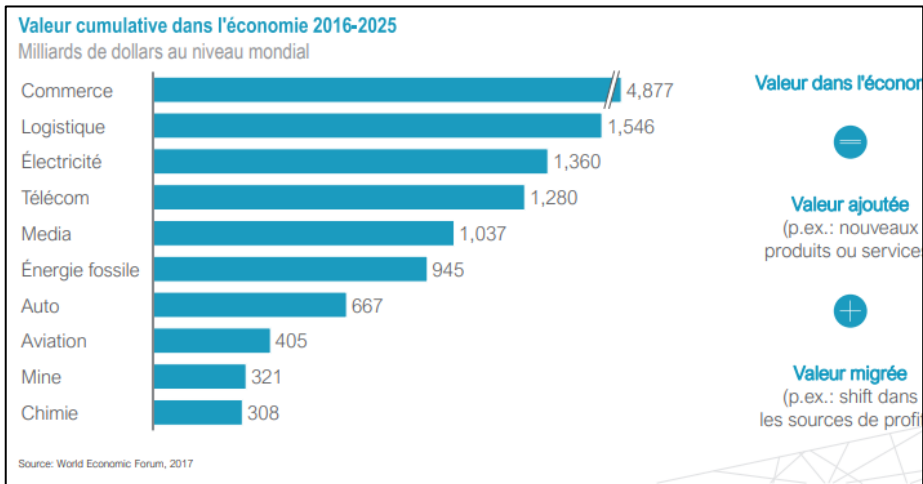
L'indice de développement de l'administration en ligne (E-Government Development Index Global) montre une tendance à la hausse, soulignant l'importance croissante de la transformation numérique à l'échelle mondiale.

Les particuliers et les entreprises sont de plus en plus en mesure d'interagir avec les institutions publiques par l'intermédiaire de plateformes en ligne, d'obtenir des informations sur la législation relative à la liberté d'information et d'accéder au contenu et aux données publiques.

La valeur globale plus élevée pour le développement de l'administration en ligne dans le monde en 2022 est largement attribuable aux progrès réalisés dans le renforcement de l'infrastructure des télécommunications, bien que la fourniture de services en ligne se soit également améliorée [10].

A ce titre, les entreprises ont la possibilité de développer de nouveaux avantages concurrentiels et d'optimiser leur capacité à répondre aux exigences de leur clientèle tout en s'adaptant aux fluctuations du marché.

À l'échelle mondiale, le numérique représente un élément clé de la compétitivité économique et constitue un moteur de création de richesse économique (figure 2) [11].



**Figure 2 : Les gains de compétitivité de la digitalisation sur l'économie**  
**Source : World Economic Forum, 2017**

Depuis le début des années 2000, l'économie marocaine présente des gains de productivité structurellement faibles, avec une croissance largement soutenue par l'accumulation de capital fixe jusqu'en 2015. Sans une augmentation des gains de productivité, le Maroc risque de voir sa croissance ralentir [11].

Dans cette perspective, la transformation numérique pourrait jouer un rôle crucial en accélérant la croissance économique et en renforçant la compétitivité. Le commerce électronique émerge comme l'un des principaux moteurs de cette transformation, dynamisé par l'essor des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'augmentation du nombre d'internautes et des cyberconsommateurs au Maroc au cours des dernières années. Dans ce sens, Ben Arfi et all (2020, P : 27) confirme que les outils numériques facilitent les échanges entre les salariés, favorisent le partage des connaissances et des expériences, ainsi que les interactions tant en interne qu'avec des acteurs externes [12].

La digitalisation des services publics au Maroc devrait générer des avantages économiques significatifs. En premier lieu, elle devrait créer un environnement favorable aux affaires en simplifiant les procédures administratives et en réduisant les délais de traitement des demandes, ce qui favorisera l'investissement et l'entrepreneuriat. De plus, la disponibilité des services en ligne devrait faciliter l'accès des entreprises aux marchés publics, stimulant ainsi la concurrence et l'innovation dans l'économie. En outre, la digitalisation devrait contribuer à la réduction des coûts opérationnels de l'administration publique, libérant ainsi des ressources financières pour d'autres investissements prioritaires tels que l'éducation et la santé.

Le secteur public marocain doit évoluer afin de dynamiser la croissance économique et de s'adapter aux évolutions socio-économiques et politiques nationales et internationales. Cela nécessite l'intégration de pratiques novatrices visant à développer, intégrer et mettre en œuvre de nouveaux services ou des améliorations répondant aux besoins des utilisateurs, ainsi que l'adoption d'innovations technologiques et organisationnelles pour soutenir les efforts de modernisation et de transformation digitale [13].

## **4.2. Le rôle crucial de la digitalisation de l'administration dans la prestation sociale**

Au cours des années 2021 et 2022, de nombreux pays se sont engagés dans la lutte contre la pandémie de COVID-19 en priorisant la mise en place de services en ligne. Ce changement stratégique s'est concentré principalement sur des secteurs clés tels que la santé, l'éducation, la protection sociale et, dans certains cas, la justice (figure 2). Ceux-ci ont été des axes majeurs de digitalisation, visant à assurer la continuité des services essentiels malgré les restrictions de distanciation sociale et les fermetures physiques.

Dans ce contexte, la digitalisation a particulièrement bénéficié au domaine de la protection sociale. En effet, cette transition vers les services en ligne a permis d'étendre et de diversifier l'offre de services dans ce secteur. Au Maroc, cette transformation numérique a considérablement amélioré l'accessibilité et la qualité des services gouvernementaux destinés aux citoyens.

Grâce à la disponibilité de services en ligne, les administrations publiques peuvent désormais toucher un public beaucoup plus large, incluant même ceux vivant dans des zones rurales ou éloignées. Cette démarche favorise ainsi l'inclusion numérique et contribue à réduire les disparités sociales en assurant une plus grande égalité d'accès aux services publics.

En outre, la digitalisation renforce également la transparence et la responsabilité dans la gestion des affaires publiques. En rendant les processus gouvernementaux plus transparents et accessibles, elle contribue à renforcer la confiance des citoyens dans les institutions gouvernementales. Cette transparence accrue permet également aux citoyens de mieux comprendre et de participer aux décisions politiques et administratives, ce qui renforce le lien entre le gouvernement et la société.

En résumé, la digitalisation du service public au Maroc offre un potentiel significatif pour améliorer la gouvernance, favoriser l'inclusion sociale et renforcer la confiance citoyenne dans les institutions publiques [11].

## **5 Défis et perspectives**

À l'heure actuelle, de nombreuses administrations publiques au Maroc se contentent d'utiliser leurs portails pour fournir des informations et offrir seulement des services partiellement numérisés. Dans ces circonstances, les citoyens doivent toujours se rendre en personne dans les bureaux de l'administration pour la plupart des transactions. Malgré les investissements dans la technologie et les progrès réalisés, la fracture numérique persiste, entravant les efforts de développement.

Bien que la digitalisation du service public présente de nombreux avantages, des défis persistent au Maroc, notamment en termes d'accessibilité des services numériques pour les populations marginalisées, de sécurité des données et de résilience des infrastructures numériques.

Pour relever ces défis, il est crucial de renforcer les investissements dans les compétences numériques, d'adopter des normes de sécurité robustes et de promouvoir une gouvernance efficace des technologies de l'information.

Dans ce cadre, le renforcement des conditions nécessaires pour la digitalisation des services publics permettrait au Maroc de profiter des potentialités de l'économie nationale. Elle offre au Maroc l'opportunité de se positionner en tant que Hub Digital Africain, à même d'attirer des entreprises digitales innovantes et des talents de tout le continent, des investissements et ainsi fédérer les offres technologiques, et l'écosystème entrepreneurial national. Le Maroc devrait ainsi créer une vraie dynamique en comparaison avec les pays

de la région, mais aussi se positionner sur un ou plusieurs domaines sur lesquels il pourra occuper la position de leader régional.

La transformation digitale permet la mise en place d'une taille optimale des organisations, en les rendant plus plates, avec une utilisation optimale des ressources de l'État [14]. Pour les usagers, la modernisation des modes de fonctionnement favoriserait la réactivité, l'accessibilité et la disponibilité des services [15].

## **6 Conclusion**

En conclusion, cette étude vise à éclairer les enjeux et les perspectives de la digitalisation du service public au Maroc, en mettant en évidence son importance cruciale pour le développement économique et social du pays. La digitalisation du service public représente une priorité stratégique. En favorisant l'efficacité, la transparence et l'inclusion, la digitalisation des services gouvernementaux contribue à créer un environnement favorable aux affaires, à renforcer la cohésion sociale et à promouvoir une croissance économique durable. Il est donc essentiel de poursuivre les efforts visant à accélérer la digitalisation de l'administration publique et à maximiser ses retombées positives sur l'ensemble de la société marocaine.

À ce titre, la digitalisation des processus, des services et de la mise en œuvre des politiques n'est plus facultative mais devient une exigence pour répondre aux besoins et aux attentes des citoyens et des entreprises.

Dans cette optique, le secteur public doit moderniser ses méthodes de gestion pour renforcer la position du pays à l'échelle mondiale en attirant les investissements étrangers directs par le biais de l'implémentation de réglementations et de politiques publiques novatrices.

Les sociétés innovantes choisissent de s'implanter dans des environnements où l'administration publique est prête à innover en matière de réglementation et de politiques publiques favorisant la digitalisation, telles que les stratégies d'Open Data, les services en ligne, l'apprentissage en ligne, etc. Cela permet au pays d'acquérir des avantages concurrentiels par rapport à ses concurrents régionaux et internationaux.



## References

- [1] T. Zinaoui et M. Karim El Khettab, La digitalisation des administrations publiques à l'ère de la pandémie : Le cas de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale au Maroc. *Communication et organisation Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n°62 (2022).
- [2] M. Benedetto-Meyer, A. Boboc, Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre, ÉditionsDARES, Dans *Travail et emploi*, n°159, (2019), pages 93 à 118
- [3] C. Coron, A. Franquinet & F. Noel, *DIGITAL et RH, Les 4 défis stratégiques : disruption, marchandisation, collaboration, robotisation*, Vuibert, Paris, (2019).
- [4] G. Vial, Understanding digital transformation : A review and a research agenda, *SI : Review issue*, Vol. 28, n° 2, (2019), pages 118 à 144.
- [5] V. Boussard, E. Martin, N. Vezinat, «Modernisation des entreprises publiques », *Sociétés contemporaines*, no 97, (2015).
- [6] G. Roudaut, F. Ravassard, Pilotez la cohérence des outils de travail. Dans *Impliquer vraiment les salariés* (2022), pages 109 à 130.
- [7] T.O Salge, A.Vera, Benefiting from Public Sector Innovation : The Moderating Role of Customer and Learning Orientation, *Public Administration Review*, no 72, (2012), pages 550 à 560.
- [8] Discours du Roi, le 14 octobre 2016
- [9] D.F. NORRIS, C.G. REDDICK, Local e-government in the United States : Transformation or incremental change ?, *Public Administration Review*, no 73, (2013), pages 165 à 175.
- [10] United Nation, E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government, (2022). Available at: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>
- [11] Royaume du Maroc- le Chef de Gouvernement, Note d'orientations Générales pour le développement du Digital au Maroc à horizon 2025, (2020), Available at : [https://add.gov.ma/storage/pdf/Avril\\_NOG\\_ADD\\_fr\\_SITE\\_VF.pdf](https://add.gov.ma/storage/pdf/Avril_NOG_ADD_fr_SITE_VF.pdf)
- [12] W. Ben Arfi, L. Arzumanyan, L. Hikkerova, Partage des connaissances et innovation à l'ère de la digitalisation, Dans *Management & Avenir*, no 118, (2020), pages 63 à 88.
- [13] A. OTMANI, T. BENKARAACHE, Les pratiques d'Innovation et leur contribution à la Performance des Organisations Publiques Marocaines, *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion : Dossier 10*, no 1, (2022).
- [14] M.JANSEN, E. ESTEVEZ, Lean government and platform-based governance – Doing more with less, *Government Information Quarterly*, no 30, (2013), pages 1 à 8.
- [15] M.J. MOON, The evolution of e-government among municipalities : rhetoric or reality ?, *Public Administration Review*, no 62, (2002), pages 424 à 433.