

## L'efficacité de l'e-gouvernement : Condition sine qua non pour une bonne gouvernance

### The Effectiveness of E-government: A Key Prerequisite for a Good Governance

**Salah JADDA, (Enseignant-Chercheur)**

*Équipe de recherche en Économie et Management des Télécommunications et des Technologies de l'Information (EM2TI)  
Institut National des Postes et Télécommunications (INPT), Maroc*

**Hafid BARKA, (Enseignant-Chercheur)**

*Équipe de recherche en Économie et Management des Télécommunications et des Technologies de l'Information (EM2TI)  
Institut National des Postes et Télécommunications (INPT), Maroc*

**Nawfal ACHA, (Enseignant-Chercheur)**

*Équipe de recherche en Économie et Management des Télécommunications et des Technologies de l'Information (EM2TI)  
Institut National des Postes et Télécommunications (INPT), Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Institut National des Postes et Télécommunications Av. Allal Al Fassi, Rabat –Maroc
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	JADDA, S., BARKA, H., & ACHA, N. (2022). L'efficacité de l'e-gouvernement : Condition sine qua non pour une bonne gouvernance. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(4-1), 543-562. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.6616981">https://doi.org/10.5281/zenodo.6616981</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: November 09, 2021

Published online: June 06, 2022

## **L'efficacité de l'e-gouvernement : condition sine qua non pour une bonne gouvernance**

### **Résumé :**

Les technologies numériques se sont répandues rapidement dans tous les pays et, dans de nombreux cas, elles ont permis de stimuler la croissance, d'élargir les opportunités et de proposer de nouvelles prestations de services. De nos jours, l'usage d'équipements digitaux s'avère nécessaire aussi bien au niveau professionnel que personnel. L'e-gouvernement (e-Gov) engendre un potentiel énorme pour améliorer la vie des citoyens et le fonctionnement des entreprises. L'un des objectifs de la stratégie marocaine pour la société de l'information lancée en 2009 baptisée "Maroc Numeric 2013" est de rapprocher les organisations publiques des besoins du citoyen et des entreprises. Dans cet article, nous nous demandons pourquoi la transformation de l'État grâce au Digital est-elle si lente et les sites e-Gov ne sont pas aussi nombreux ? Nous nous demandons également si l'e-Gov est nécessaire pour réaliser les objectifs d'une bonne gouvernance. Un recueil documentaire consolidé par une étude qualitative, montrent que les programmes digitaux et plus particulièrement les programmes e-Gov jouent un rôle déterminant dans la qualité de la gouvernance et sont nécessaires pour favoriser le développement humain grâce à leurs impacts socio-économiques. Ainsi, les décideurs sont amenés à poursuivre la transformation numérique initiée en 2009 tout en adoptant une démarche de bonne gouvernance informatique qui est le garant de la réussite des projets digitaux.

**Mots clés :** E-gouvernement, Bonne Gouvernance, Organisation publique, Technologies Numériques, Corruption

**Classification JEL:** M15, O38

**Type de l'article :** Recherche appliquée.

### **Abstract:**

Digital technologies have spread rapidly in all countries and in many cases have helped to stimulate growth, expand opportunities and offer new services. Nowadays, the use of digital equipments is necessary both professionally and personally. E-government (e-Gov) has enormous potential to improve the life of citizens and the functioning of businesses. One of the objectives of the Moroccan strategy for the information society launched in 2009 called "Maroc Numeric 2013" is to bring public organizations closer to the needs of citizens and businesses. In this paper, we ask why the digital transformation is so slow and e-Gov sites are not as numerous? We also ask whether e-Gov is necessary to achieve the goals of good governance. A literature review consolidated by a qualitative study, shows that digital projects and specifically e-Government projects have a decisive role in the quality of governance and are necessary to promote human development thanks to their socio-economic impacts. Thus, decision-makers are led to continue the digital transformation initiated in 2009 while adopting a good IT governance approach which is the guarantee of the success of digital projects.

**Keywords:** E-Government, Good Governance, Public Organization, Digital Technologies, Corruption

**JEL Classification:** M15, O38

**Paper type:** Empirical research

## 1. Introduction

Aujourd'hui, personne ne peut nier l'impact du numérique sur tous les secteurs d'activités. Il peut stimuler le commerce, soutenir les systèmes de santé et d'éducation (enseignement à distance, e-learning, télémédecine, téléconsultation) et renforcer à tous les niveaux le gouvernement dans son processus de développement (Kettani et Moulin, 2014). De nos jours, l'usage d'équipements numériques (ordinateurs, tablettes, Smartphones, réseaux informatiques, etc.) s'avère nécessaire aussi bien au niveau professionnel pour l'automatisation des activités, que personnel pour accomplir certaines tâches (services administratifs, paiement des factures, services bancaires, enseignement à distance, recherche de l'information, réseaux sociaux, etc.). Ainsi, le digital engendre un potentiel énorme pour améliorer la vie des citoyens.

En 2009, le gouvernement marocain a lancé une stratégie nationale pour la société de l'information et l'économie numérique baptisée "Maroc Numeric 2013". Cette stratégie avait pour ambition de faire du numérique un vecteur de développement humain. Pour cela, les priorités ont été identifiées et consistent à rendre accessible aux citoyens l'Internet haut débit, à rapprocher l'administration des besoins de l'utilisateur à travers un ambitieux programme d'e-gouvernement, à inciter à l'informatisation des entreprises et à développer la filière locale des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), en favorisant l'émergence de pôles d'excellence. L'un des objectifs fixés au niveau de l'axe "e-Gov" est l'évolution de l'Indice de Développement l'e-gouvernement de l'ONU<sup>1</sup> (IDEG) à 0,8 à la fin de 2013.

Suite à un bilan mitigé de la stratégie national "Maroc Numeric 2013", en 2016, une autre stratégie dite "Stratégie numérique 2020" a été adoptée. Son objectif est de faire du Maroc l'un des trois pays les plus performants de la zone Moyen-Orient/Afrique en matière d'infrastructures et d'environnement d'affaires liés au digital et de doubler le nombre de professionnels du numérique formés chaque année au Maroc pour atteindre 30000 en 2020.

Malgré les efforts consentis par les différentes instances gouvernementales pour multiplier le nombre de services en ligne et développer de nouveaux projets d'e-gouvernement dans le cadre de la vision Maroc numérique 2013 et de la stratégie numérique 2020, les résultats restent en deçà des objectifs escomptés, pourtant le programme e-Gov a été défini comme une priorité stratégique du plan "Maroc Numeric 2013". Quel est alors le bilan des différentes stratégies numériques et quel est l'état des lieux de l'e-Gov au Maroc? Pourquoi la transformation de l'État grâce au digital est-elle si lente et les sites e-Gov ne sont pas aussi nombreux ? et dans quelle mesure l'e-Gov est-il nécessaire pour réaliser les objectifs d'une bonne gouvernance et favoriser le développement humain grâce à ses retombées socio-économiques? Pour répondre à ce questionnement, on a effectué un recueil documentaire sous forme d'une revue de littérature consolidé par une étude qualitative grâce à des interviews semi-directifs réalisées avec des responsables et des managers concernés par les projets e-Gov les plus sollicités par les citoyens et les entreprises. Ainsi, vient la formulation des hypothèses suivantes :

H1 : La lenteur de la transformation digitale et les bilans mitigés des différentes stratégies numériques pourraient être dus à l'absence de démarches de bonne gouvernance informatique au sein des organisations publique et au manque de ressources humaines qualifiées dans certaines disciplines du Digital.

H2 : De nos jours, l'e-gouvernement devrait être une condition sine qua none pour une bonne gouvernance et devrait engendrer un potentiel énorme pour améliorer la vie des citoyens et le fonctionnement des entreprises.

---

<sup>1</sup> L'Indice de Développement d'e-Gouvernement (IDEG) de l'ONU est un indice composite publié tous les deux ans par l'ONU. Il est basé sur la moyenne pondérée de trois indices normalisés : l'indice de l'infrastructure de télécommunications (TII) basé sur les données fournies par l'union internationale des télécommunications (UIT), l'indice du capital humain (HMI) basé sur des données fournies par l'UNESCO et l'indice des services en ligne (OSI) basé sur des données collectées à partir d'un questionnaire d'enquête.

Cet article est articulé comme suit :

Nous présentons tout d'abord la méthode utilisée pour la collecte de données concernant notre objet de recherche. Ensuite, nous présenterons les concepts clés notamment l'e-gouvernement, sa mesure et ses retombées. Puis nous ferons un état des lieux concernant le programme "E-gouvernement" du Maroc en présentant une synthèse des résultats de notre investigation et en mettant en relief l'impact des services e-Gov sur la qualité de gouvernance notamment sur la diminution des cas de corruption, la réduction de la fraude fiscale et les gains de compétitivité importants pour l'économie. Enfin, nous présenterons une synthèse des résultats des entretiens et dans la partie discussion nous présenterons les raisons du retard du programme e-Gov marocain et nous donnerons les recommandations nécessaires pour donner plus de chance à la réussite des futurs projets digitaux.

## **2. Revue de littérature**

### **2.1. Les concepts : Gouvernance, e-Gouvernance et e-gouvernement**

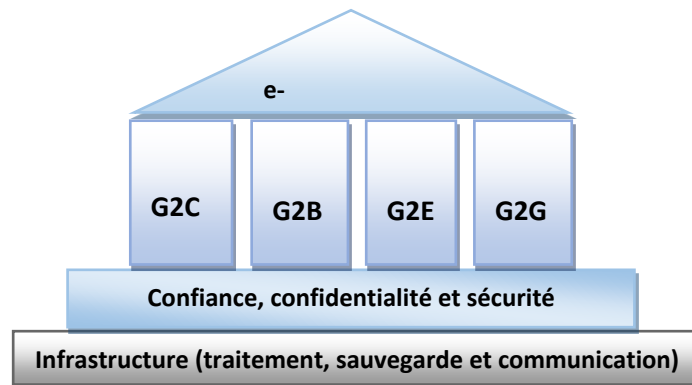
D'après l'Organisation des Nations Unies, la gouvernance est l'ensemble des activités liées aux processus de prise de décision et de réglementation concernant les questions d'intérêt commun. La normalisation et l'évaluation de ces activités permettent alors de réaliser la bonne gouvernance. Pour Backus (2001), l'e-gouvernance correspond à l'usage des réseaux électroniques (réseau Internet, réseaux mobiles) pour assurer la communication et l'interaction entre le gouvernement, les citoyens et les entreprises. Pour cela le gouvernement est amené à adapter son fonctionnement afin de simplifier et améliorer la gouvernance sous ses différents aspects politique, économique et social. Dans ce sens, pour Bhatnagar (2004), l'e-gouvernance doit faciliter les processus démocratiques et participatifs via l'engagement des citoyens. Ainsi, l'e-gouvernance doit permettre de mettre à la disposition des citoyens des services en ligne et d'assurer la communication dans la société civile (Heeks, 2001).

D'après le rapport d'enquête de l'Organisation des Nations Unies (UN, 2008), l'e-gouvernement correspond à l'utilisation du Digital pour améliorer les activités des organisations du secteur public et de leurs agents. L'e-gouvernement consiste alors à utiliser le Digital pour transformer les opérations du gouvernement afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la prestation de services. L'impact du e-Gov est d'autant plus important qu'il y a de services opérationnels utilisés en ligne par les citoyens ou les entreprises. En fait, même si Internet est le canal le plus important pour offrir des services aux citoyens, d'autres canaux électroniques peuvent être utilisés, c'est le cas par exemple des réseaux de télécommunications mobiles qui peuvent être pratique pour diffuser des informations gouvernementales à travers des messages courts (SMS) ce qui rend le lien entre le gouvernement et le citoyen très étroit où qu'il soit ce dernier et à tout instant (McGuigan, 2010).

Nous pouvons déduire de ce qui précède que l'e-gouvernance est un concept plus large qui définit et évalue les impacts que le Digital peut avoir sur les opérations du gouvernement, sur les relations entre les fonctionnaires et la société en général. Ainsi, les organisations publiques sont amenées à mettre en place les mécanismes nécessaires pour mettre en pratiques les services e-Gov.

En somme, l'e-gouvernement est alors la mise en pratique des outils digitaux (réseaux informatiques, protocoles de communications, logiciels, ordinateurs, smartphones, etc.) pour assurer le fonctionnement et les opérations du gouvernement. L'e-gouvernance correspond à l'application de ces moyens pour établir l'interaction entre le gouvernement et les citoyens (G2C: Government to Citizens) et entre le gouvernement et les entreprises (G2B : Government to Business) et assurer les opérations internes du gouvernement pour simplifier et améliorer les aspects démocratiques, gouvernementaux et commerciaux de la gouvernance (G2E : Government to Employees et G to G : Government to Government) (figure n°1).

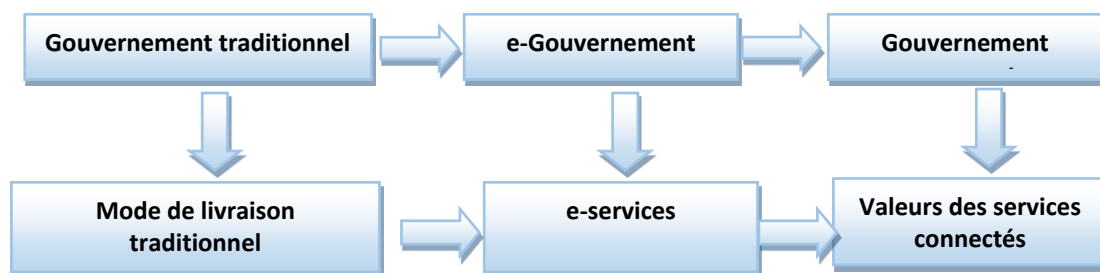
Figure n°1 : les différentes catégories de services e-Gov



Source : adapté de la littérature

Le rapport d'enquête de l'ONU sur l'e-gouvernement (UN, 2008) considère que l'efficacité des organisations publiques à servir en ligne les citoyens et les entreprises dépend de la qualité des opérations de back office et de la construction de référentiels de données intégrés. La figure n°2 représente les modes de livraison des services publics.

Figure n°2 : les modes de livraison des services publics



Source : Rapport d'enquête de l'ONU sur le e-gouvernement (UN, 2008)

## 2.2. Maturité de l'e-gouvernement

Comme on dit toujours "on ne peut pas améliorer ce qu'on ne mesure pas", Gartner<sup>2</sup> a conçu un modèle de maturité de l'e-Gov sur une échelle de 5 niveaux tels que préconisés par le modèle de référence CMMI (Capability Maturity Model Integration) afin de pouvoir évaluer le niveau de maturité de l'e-Gov. Ce modèle de mesure présenté dans le tableau n°2 pourrait être un outil efficace pour les organisations pour s'auto-évaluer en déterminant les indicateurs clés de performance et procéder ainsi à une amélioration continue de leurs niveaux de maturité e-Gov.

Tableau n° 2 : Modèle de maturité de l'e-gouvernement selon Gartner

Niveau	Description
<b>1. Initial (e-gouvernement)</b>	À ce niveau, l'accent est mis sur la dématérialisation des services pour la commodité des utilisateurs et la réduction des coûts, mais les données et leurs utilisations sont cloisonnées et extrêmement limitées.
<b>2. Développement (Gouvernement Ouvert)</b>	A ce niveau les programmes d'e-gouvernement et de gouvernement ouvert coexistent souvent, avec des dirigeants et des priorités différentes. L'ouverture gouvernementale prend souvent la forme de programmes destinés au public et visant à promouvoir la transparence, l'engagement des citoyens et l'économie des données.

<sup>2</sup> Gartner Inc est une entreprise américaine de conseil et de recherche dans le domaine des techniques avancées dont le siège social est situé à Stamford. Elle mène des recherches, fournit des services de consultation, tient à jour différentes statistiques et maintient un service de nouvelles spécialisées.

<b>3. Défini (centré sur les données)</b>	À ce niveau, l'accent passe de la simple écoute des besoins des citoyens ou des utilisateurs à l'exploration proactive des nouvelles possibilités inhérentes à la collecte des données et à l'exploitation stratégique des données.
<b>4. Géré (entièrement numérique)</b>	À ce niveau, l'entité publique s'est pleinement engagée dans une approche centrée sur les données pour améliorer la gouvernance, et l'approche privilégiée pour l'innovation est basée sur les principes de données ouvertes. Les données circulent régulièrement à travers les frontières organisationnelles, ce qui facilite les interactions et améliore les services aux citoyens. Il est possible à ce stade de rencontrer des réactions négatives liées à la protection de la vie privée, car les citoyens peuvent être mal à l'aise avec la manière dont leurs données sont collectées et utilisées. Il est donc important de veiller à ce que les données soient utilisées dans le cadre de la loi 09-08 (CNDP-Maroc) concernant la protection des données à caractère personnel, et que cela soit clairement communiqué.
<b>5. Optimisé (Smart)</b>	À ce stade, le processus d'innovation numérique utilisant des données ouvertes est profondément ancré dans l'ensemble du gouvernement, avec l'adhésion et le leadership des décideurs politiques de haut niveau. Le processus d'innovation est prévisible et reproductible, même en cas de perturbations ou d'événements soudains qui exigent des réactions rapides.

Source : Gartner

D'après les différentes études réalisées sur la digitalisation des organisations publiques et l'e-gouvernement (UN, 2018 ; Jadda and al., 2021b), le niveau de maturité de l'e-Gov au Maroc se situe entre 2 et 3 selon le modèle de maturité de l'e-gouvernement de Gartner, à l'exception de certaines organisations qui se sont beaucoup engagées dans le numérique et qui pourraient avoir un niveau de maturité e-Gov égale à 4, néanmoins d'autres organisations pourraient se situer encore au niveau 1 car elles sont au stade de dématérialisation des services. C'est le cas des organisations qui manquent de ressources matérielles et humaines.

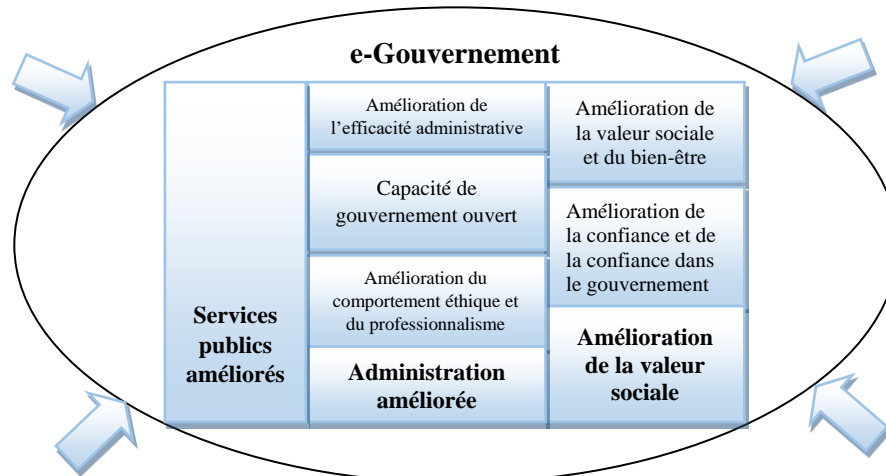
## 2.3. Impacts des projets d'e-gouvernement

### 2.3.1. Dimensions de la valeur publique d'e-gouvernement

Damascene Twizeyimana et Annika (2019) ont défini six dimensions de la valeur publique de l'e-gouvernement qui peuvent être regroupées en trois dimensions principales (figure n°3) : Services publics améliorés, Administration améliorée et amélioration de la valeur sociale. L'amélioration de l'Administration regroupe l'amélioration de l'efficacité administrative, la capacité de gouvernement ouvert (OG)<sup>3</sup> et l'amélioration du comportement éthique et du professionnalisme. Quant à l'amélioration de la valeur sociale, elle regroupe l'amélioration de la confiance et de la confiance dans le gouvernement et l'amélioration de la valeur sociale et du bien-être.

<sup>3</sup>Le gouvernement ouvert, ou démocratie ouverte (en anglais open government) est une doctrine de gouvernance qui vise à améliorer l'efficacité et la responsabilité des modes de gouvernance publique. Elle établit que les citoyens ont le droit d'accéder aux documents et aux procédures de leurs gouvernements afin de favoriser une transparence et une responsabilisation accrue et de donner aux citoyens les moyens nécessaires pour contrôler les décisions gouvernementales et locales, les superviser et y prendre part.

**Figure n° 3. Généralisation des six dimensions de la valeur publique de l'e-gouvernement en trois dimensions principales**



Source : (Damascene Twizeyimana et Andersson, 2019)

L'un des premiers projets pilotes qui ont été réalisés au Maroc au début des années 2000 est la mise en œuvre de l'e-Fès qui a automatisé la fourniture de l'un des services des Bureaux de l'État Civil axés sur les citoyens. Le processus d'automatisation a généré des résultats d'une grande portée (Kettani & Moulin, 2014). Le suivi et la mesure des résultats du projet ont révélé la contribution notable du projet à certains des attributs de la bonne gouvernance en permettant un service convivial pour les citoyens caractérisés par un accès transparent, responsabilisant, égal, efficient et efficace aux services et en fournissant un moyen d'assurer la responsabilisation et l'application impartiale de la loi. Ce projet a montré que l'usage des technologies digitales dans les institutions gouvernementales locales est un moyen de répondre efficacement aux besoins locaux pour une amélioration de la gouvernance.

La généralisation de l'utilisation du Digital fournit aux institutions un moyen de répondre aux besoins croissants des citoyens. Néanmoins, l'amélioration de la bonne gouvernance dépend de la capacité de personnaliser et d'adapter l'utilisation du numérique. Les impacts positifs des projets e-Gov indiqués dans le tableau n°3 sont de plusieurs natures : organisationnels, sociaux liés aux citoyens, politiques et économiques, technologiques.

**Tableau n°3 : Les impacts des projets d'e-gouvernement**

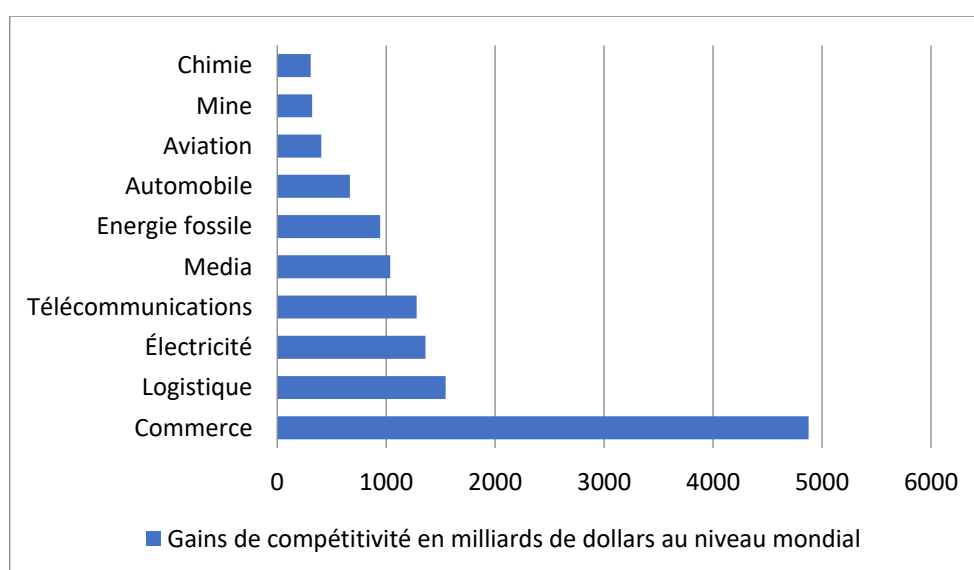
Type d'impacts	Impacts
<b>Organisationnels</b>	Modernisation du fonctionnement interne des organisations publiques par l'automatisation des prestations de services.
<b>Sociaux liés aux citoyens</b>	Amélioration des outils et des pratiques de gouvernance en offrant une prestation de services simple, aisée et de qualité grâce à la diversité des canaux de distribution électroniques mis à la disposition du citoyen. Satisfaction de citoyen et réduction de sa dépendance vis-à-vis des fonctionnaires (plus de transparence et moins de corruption).
<b>Politiques et économiques</b>	Coopération entre les parties prenantes des projets e-Gov (Administrations, entreprises, citoyens, fonctionnaires) ce qui engendre un impact positif sur l'élaboration des politiques publiques et sur l'économie du pays.
<b>Technologiques</b>	Déploiement des plateformes automatisées pour les projets e-Gov afin d'assurer l'exploitation automatique des données et de monter en compétence par rapport au Digital en réduisant la fracture numérique.

Source : Auteurs

D'après le Forum économique mondial (WEF), les gains de productivité que permet la transformation digitale à l'échelle mondiale permettent d'affirmer que le Digital est un levier de compétitivité économique important et créateur de richesse économique (Figure n°4). En particulier, l'un des principaux moteurs de l'économie numérique est le commerce électronique,

tiré par des plateformes numériques dédiées à la transaction de biens et services. Ce secteur a connu ces dernières années au Maroc une progression importante, dynamisée par l'évolution de l'usage des TIC, l'augmentation du nombre d'internautes et des cyberconsommateurs surtout suite à la crise sanitaire Covid19 dû au Virus SARS-COV2. Dans ce cadre, le renforcement des conditions nécessaires pour le développement du commerce électronique permettrait au Maroc de profiter des potentialités qu'offre ce secteur pour l'économie nationale. Par ailleurs, la transformation digitale 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.

**Figure n° 4: La digitalisation apporte des gains de compétitivité importants pour l'économie (Valeurs cumulatives dans l'économie 2016-2025)**



Source : World Economic Forum, 2017

### 2.3.2. Impacts de l'e-gouvernement sur la corruption et la fraude fiscale

Le graphique de la figure n°5 établie par Mistry & Jalal (2012) montre que l'Indice de Perception de la Corruption (IPC)<sup>4</sup> diminue linéairement par rapport à l'Indice de développement de l'e-gouvernement (IDEG) c'est-à-dire qu'à mesure que l'utilisation de l'administration électronique (e-Gov) augmente, la corruption diminue. Plus précisément, le travail de Mistry & Jalal (2012) a montré qu'une augmentation de 1% de l'indice d'administration en ligne (IDEG) peut entraîner une diminution de 1,17% de la corruption.

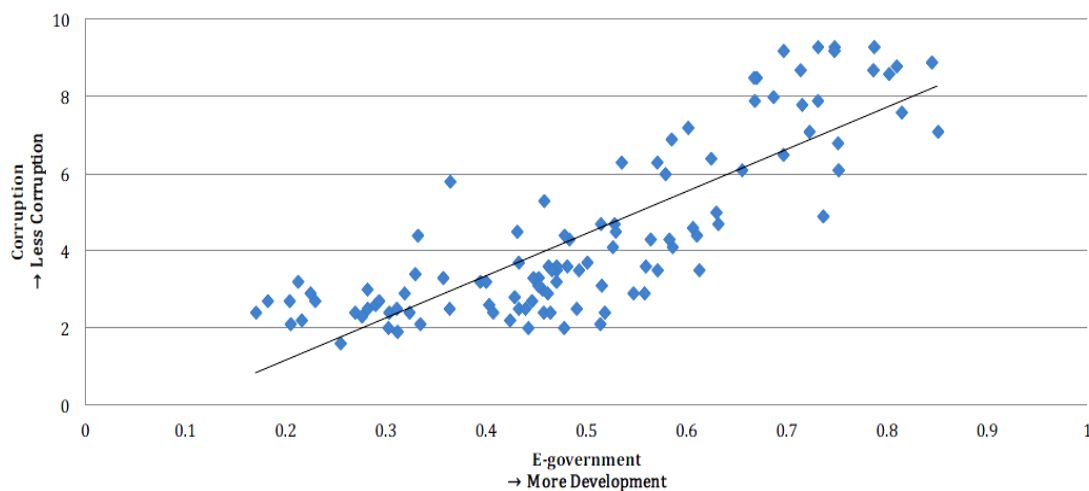
Un e-gouvernement avancé peut fonctionner efficacement pour abaisser le niveau de corruption dans un gouvernement affirme Choi (2014) dans les résultats d'une enquête transnationale sur le e-gouvernement et la corruption. L'étude de Chon-Kyun (2013) indique également que l'e-gouvernement pourrait être un outil efficace pour lutter contre la corruption au sein du gouvernement en dépit du fait que l'état de droit est l'assureur le plus important de la lutte contre la corruption ainsi qu'une condition préalable fondamentale d'un gouvernement propre. L'e-

<sup>4</sup> L'Indice de perception de la corruption (IPC) de Transparency International classe les pays en fonction du degré de corruption perçue dans les administrations publiques et la classe politique. C'est un indice composite, un sondage de sondages, faisant appel à des données sur la corruption tirées de sondages d'experts réalisés par divers organismes indépendants. Il reflète des points de vue du monde entier, dont celui des experts qui résident dans les pays évalués



gouvernement permet aux citoyens d'avoir accès à l'information, aux programmes et aux services gouvernementaux grâce à l'utilisation du numérique, et réduit les interventions inutiles et les comportements arbitraires des fonctionnaires. Arayankalam & al. (2020) ont montré également que la maturité de l'e-gouvernement peut atténuer la corruption dans un pays dans les trois pouvoirs de son gouvernement (le législatif, l'exécutif et le judiciaire) en améliorant l'efficacité de son administration gouvernementale. Une autre étude très récente effectuée par Zhao & al. (2021) et qui a concerné 57 pays dont fait partie le Royaume du Maroc a montré qu'une culture qui met l'accent sur l'orientation future du numérique bénéficiera considérablement des améliorations de l'efficacité de l'administration électronique et permettra une réduction de la corruption.

*Figure n° 5 : Relation entre l'Indice de développement de l'e-Gov (IDEG) et l'indice de perception de la corruption (IPC) en 2010*



Source : (Mistry & Jalal, 2012)

Plusieurs autres recherches académiques ont démontré également l'impact direct de la dématérialisation des services sur de la réduction de la fraude fiscale et c'est également l'une des conclusions des Assises de la fiscalité de 2019 (MF, 2019 ; Khanfor & El Maniani, 2019). Ainsi, les assises fiscales marocaines de 2019 recommandent de poursuivre les efforts de modernisation en parachevant le processus de numérisation, de dématérialisation et diversifier le domaine d'utilisation des nouvelles technologies (Big Data, intelligence artificielle, interconnexion des systèmes, etc.). La stratégie "Maroc Numeric 2013" stipule que la déclaration fiscale sur Internet permettrait aux entreprises et à l'État de réaliser des gains de productivité par une collecte simplifiée et un traitement automatisé de l'information (MICNT, 2013). En contrepartie, elle permettrait aux entrepreneurs de réaliser un gain de temps considérable, en ayant accès à l'information tout en étant assistés dans le processus de déclaration et de paiement. À partir de janvier 2017, la télédéclaration et le télépaiement des impôts et taxes sont devenus obligatoires au Maroc pour les entreprises afin de s'aligner sur les nouvelles normes de la Direction Générale des Impôts.

### **2.3.3. État des lieux de l'e-gouvernement au Maroc**

Comme signalé dans l'introduction, l'un des objectifs fixés au niveau de l'axe "E-Gov" de la stratégie numérique 2013 est l'évolution de l'indice ONU de l'e-gouvernement à 0,8 à fin 2013. Cet objectif est loin d'être atteint, puisque cet indice n'était que de 0.5060 à la fin d'échéancier de la stratégie. Les services et projets e-Gov réalisés ont atteint 42 sur les 89 prévus. Toutefois, les sites de l'e-gouvernement qui s'affichent dans le top 100 des sites les plus visités sont au nombre de 17 dépassant l'objectif de 5.

Le World Economic Forum (WEF) publie chaque année le "Global Information Technology Report" qui comporte le "Networked Readiness Index" (NRI) permettant de juger de la capacité d'un pays à utiliser au mieux le Digital dans son développement. Publié chaque année, il informe de la compétitivité économique entre les pays. Le classement du Maroc dans les indices TIC internationaux est donné dans le tableau n°4.

**Tableau n° 4 : Classement du Maroc dans les indices TIC internationaux : Networked Readiness Index 2008–2015**

Années	Indice global
2008-2009 (139 pays)	86 <sup>ème</sup>
2009-2010 (133 pays)	88 <sup>ème</sup>
2010-2011 (138 pays)	83 <sup>ème</sup>
2012 (142 pays)	91 <sup>ème</sup>
2013 (144 pays)	89 <sup>ème</sup>
2014 (148 pays)	90 <sup>ème</sup>
2015 (148 pays)	78 <sup>ème</sup>

Source : Site officiel du programme d'e-gouvernement (MICNT, 2013)

Par rapport à la moyenne du groupe à revenu moyen inférieur, le Maroc est mieux placé en termes de l'usage des individus et de l'accessibilité TIC. Il occupe également une place moyenne en ce qui concerne l'environnement politique et juridique et le climat des affaires TIC et l'innovation. Par ailleurs, en ce qui concerne les impacts économique et social, il est classé au-dessous de la moyenne.

Comme le montre le tableau n°5, malgré les efforts considérables qui ont été déployés par les instances gouvernementales pour multiplier le nombre de service en ligne et développer de nouveaux projets e-Gov dans le cadre de la vision Maroc numérique 2013, les résultats restent en deçà des objectifs escomptés. Pourtant le programme e-gouvernement a été défini comme une priorité stratégique du plan "Maroc Numeric 2013".

**Tableau n°5: Indice et classement mondial en termes d'e-gouvernement**

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>

Source : Site officiel du programme d'e-gouvernement (MICNT, 2013)

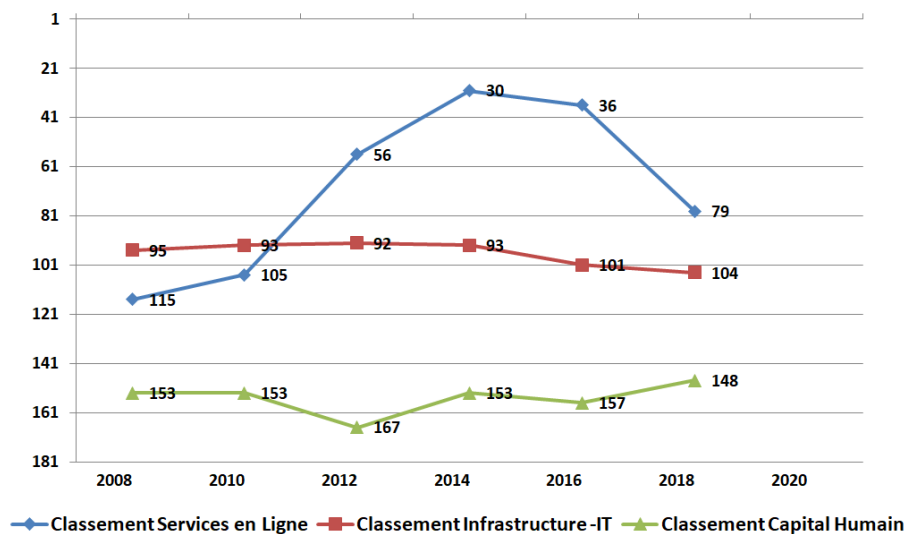
Suite aux résultats insuffisants de la stratégie numérique 2013 et pour donner un nouvel élan au programme e-Gov, en 2016, la stratégie numérique 2020 a été adoptée. Celle-ci s'appuie sur trois volets :

- L'e-gouvernement: avec la réalisation d'une vingtaine de projets structurels, dont 80 % ayant pour vocation une transformation profonde des processus administratifs.
- La résorption de la fracture numérique: elle devrait se faire à travers l'alphabétisation numérique, le développement d'une palette de services sociaux numériques couvrant quatre domaines critiques pour le développement social tels que l'agriculture, la santé, l'éducation et l'inclusion financière.
- La transformation de quatre secteurs critiques de l'économie nationale, qui sont la logistique portuaire, la gestion urbaine, la santé et le commerce, ainsi que les PME.

Malgré la dynamique et les avancées que ce programme a permises, on relève que la mise en œuvre de la stratégie 2020 a été marquée par des défis et des difficultés majeurs dus en général à une gouvernance qui n'a pas permis un pilotage efficace de la mise en œuvre des

programmes digitaux. En effet, sur les 107 projets e-Gov prévus dans le cadre la stratégie numérique 2020 (la liste initiale des 89 et les 18 nouveaux projets), 69 projets sont opérationnels, 09 projets sont en cours de réalisation, 15 projets en cours de généralisation et 29 projets non réalisés (non démarrés ou arrêtés). On remarque également, d'après les enquêtes de l'Organisation des Nations Unies sur l'e-gouvernement (figure n°6), qu'il y a une nette décroissance de l'indice "Services en ligne" du classement du Maroc à partir de 2014 avec une courbe stationnaire concernant les classements par rapport aux indices "Capital Humain" et "Infrastructure IT".

**Figure n° 6: Évolution du classement du Maroc sur les indices "Services en ligne", "Capital humain" et "Infrastructure IT" entre 2008 et 2018**



Source : Rapports d'enquêtes de l'Organisation des Nations Unies sur l'e-gouvernement

La transformation digitale dans le secteur public reste lente et insatisfaisante en raison principalement de l'absence d'une démarche de bonne gouvernance des projets liés au Digital dans la quasi-totalité des organisations publiques. Cette gouvernance consiste à instaurer des mécanismes et des règles de bonnes pratiques qui permettent d'assurer l'alignement stratégique TIC/métier démarche nécessaire pour aligner les technologies digitales aux objectifs métiers (Jadda & al., 2021a)., de créer de la valeur par les TIC, d'optimiser la gestion des ressources, de gérer les risques inhérents à l'utilisation des TIC et de mesurer la performance des projets digitaux; à l'absence de ressources humaines qualifiées spécialisées dans certaines technologies et faible niveau de sensibilisation et d'acceptabilité chez certains utilisateurs (Jadda & al., 2021b).

### 3. Méthodologie de recherche

La première étape de notre investigation était d'effectuer un recueil documentaire permettant de collecter des informations à partir d'écrits déjà existants sur le sujet de recherche (sites Web officiels, rapports d'activités, articles de recherche, etc.). Ainsi, ce recueil a été effectué suite à la consultation des rapports des organisations concernées par le e-gouvernement (Département de la Réforme de l'Administration, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique, Programme e-gouvernement du Royaume du Maroc, Agence de Développement du Digital, Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications, Cour des comptes, Organisation des Nations Unies). Pour consolider les résultats obtenus grâce au recueil documentaire, une enquête qui relève d'une étude qualitative a été effectuée. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les parties prenantes du programme e-Gov,

généralement des managers, des responsables ou des chefs d'entreprises notamment concernées par les sites Internet du tableau n°1. Ces entretiens ont permis de relever l'apport de l'e-Gov à la bonne gouvernance et aux aspects économiques et sociaux, mais également pour relever les raisons des bilans mitigés des différentes stratégies numériques. Deux interlocuteurs au minimum par site de la liste du tableau n°1 ont été interviewés. Les questions principales ouvertes qui leur ont été soumises concernent l'apport de l'e-gouvernement à la gouvernance, au social et à l'économie, mais également aux raisons des bilans mitigés des différentes stratégies numériques. Ainsi, les réponses des interviewés nous ont permis de répondre aux questions principales de recherche. L'analyse des données de l'enquête a servi à dresser les opinions des interviewés par rapport à l'impact de l'e-Gov sur la gouvernance (la transparence et la corruption, le service public, l'inclusion du citoyen et de l'entreprise et leur participation aux projets d'e-gouvernement, la coopération public-privé, la coopération internationale et de relever l'impact de l'e-Gov sur la vie sociale et économique, notamment l'égalité, l'amélioration des services publics concernant la santé ; la sécurité et l'enseignement, la rationalisation des dépenses publiques, la collecte des impôts et taxes, l'emploi et l'accès à la croissance) et également de dresser une liste des raisons des résultats mitigés des différentes stratégies numériques (absence de stratégie claire des organisations, découpage fonctionnel de l'organisation privilégiant la spécialisation au détriment de la coordination, absence de dialogue entre les métiers ; le top management et la direction des systèmes d'information (SI), conflits ou incompréhensions entre les directions, changement brutal de stratégie ou de périmètre de l'organisation, désalignement progressif en raison de l'absence de dynamique adaptative adéquate, absence de stratégie du SI, non prise en compte du SI et du potentiel des TIC dans la formulation de la stratégie de l'organisation, pluralité des centres de décision concernant le SI, absence de pro-activité de la fonction SI, etc.). Le tableau n°1 liste une partie des sites e-Gov dont les parties prenantes ont été concernées par cette étude. Certains sont déployés dans toutes les régions du Maroc, d'autres dans quelques régions ou collectivités locales seulement.

**Tableau n°1: Sites Internet e-Gov concernés par l'étude**

Site e-Gov	Description
<a href="http://www.rokhas.ma">http://www.rokhas.ma</a>	Plateforme qui permet une gestion numérique fluide et transparente des autorisations à caractère urbanistique et économique au niveau national et est déployée dans 8 régions et 1200 communes
<a href="http://www.idarati.ma">http://www.idarati.ma</a>	Portail national des procédures administratives : interface d'information unifiée, intégrée et multi-espaces, qui met les informations administratives à la disposition de l'utilisateur.
<a href="http://www.chafafiy.ma">http://www.chafafiy.ma</a>	Permet aux citoyens ainsi qu'aux personnes étrangères résidant légalement au Maroc d'introduire et de suivre les demandes d'accès à l'information selon la loi 31-13.
<a href="http://www.chikaya.ma">http://www.chikaya.ma</a>	Permet le dépôt et le suivi électronique des réclamations
<a href="http://www.watiqa.ma">http://www.watiqa.ma</a>	Guichet électronique de commande de documents administratifs, déployé dans 12 régions
<a href="http://www.alhalal.madania.ma">http://www.alhalal.madania.ma</a>	Plateforme permettant la délivrance des documents personnels sur l'état civil, déployé dans deux régions
<a href="http://www.collectivites-territoriales.gov.ma">http://www.collectivites-territoriales.gov.ma</a>	Suivi intégré multi-budgets pour le suivi des projets et programmes des collectivités territoriales

http://www.taamir.gov.ma	Système d'information géographique (SIG) à travers un géo-portail territorial et un géo-portail national sur les documents d'urbanisme en cours de déploiement
http://www.majaliss.ma	Plateforme pour la digitalisation des ordres du jour, sessions et décisions des réunions des collectivités territoriales et la plateforme de dépôt des déclarations et de paiement électronique.
https://www.collectivites-territoriales.gov.ma	Portail national des collectivités territoriales
http://www.tgr.gov.ma	Portail de la Trésorerie Général de Royaume permet entre autres le paiement des taxes et des impôts
http://infractionsroutieres.mtpnet.gov.ma	Portail des infractions routières
https://www.ancfcc.gov.ma	Portail de l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie, il permet de délivrer les services les plus sollicités par les citoyens (certificats de propriété, plan cadastral, etc.)

Source : Auteurs

#### 4. Synthèse des résultats de l'enquête

Même si les études qualitatives s'approprient mâles aux statistiques descriptives, nous donnons dans le tableau n°6 quelques indicateurs puisque la taille de l'échantillon choisi était assez grande. Ainsi, à l'affirmation "Quel est l'impact du projet e-Gov vous concernant sur la bonne gouvernance et le climat des affaires?", les interlocuteurs des organisations apportent les réponses suivantes :

*Tableau N°6: Impact des projets e-Gov sur la bonne gouvernance*

Type d'impact	Pourcentage des répondants
Impact majeur	90%
Impact moyen	5%
Impact faible	5%

Source : Auteurs

L'analyse des interviews a permis également de relever des impacts considérables de l'e-gouvernement notamment sur la gouvernance, le social et l'économie du pays. Ainsi le tableau n°7 dresse la liste des différents types d'impacts et de retombées des projets e-Gov.

*Tableau N°7: Impact du e-gouvernement sur la gouvernance, le social et l'économie*

Type d'impact	Impact
Impact sur la Gouvernance	Plus de transparence et moins de corruption
	Plus de coordination entre les organisations publiques
	Plus de collaboration et de partenariat public/privé
	Bonne image du service public chez les citoyens et les entreprises
	Plus de responsabilité du gouvernement vis-à-vis du citoyen
	Participation du citoyen et de l'entreprise aux projets du gouvernement
	Élucidation des processus et des procédures administratives
	Plus de décentralisation
	Favoriser la promotion/protection des droits de l'homme
	Plus de coopération au niveau international

<b>Impact sur la vie sociale</b>	Favoriser l'égalité (entre sexes, ruraux et citadins, etc)
	Promotion du numérique
	Amélioration de la qualité de l'enseignement/éducation
	Amélioration des prestations de service de santé
	Amélioration de la qualité de la protection/sécurité sociale
	Amélioration de la qualité de la vie
<b>Impact sur l'économie</b>	Facilitation d'accès aux services publics pour les investisseurs et les promoteurs
	Optimisation des charges et des dépenses pour les administrations, les entreprises et les citoyens
	Promotion des investissements
	Facilitation du Commerce international
	Bonne coopération économique
	Bonne gestion financière
	Bonne gestion des ressources
	Amélioration de la collecte des taxes et impôts
	Plus d'emploi
	Favoriser la croissance économique

Source : Auteurs

De même, l'analyse des interviews a permis de relever les raisons des bilans mitigés des différentes stratégies numériques et du non-alignement des projets d'e-gouvernement aux besoins métiers. Ainsi le tableau n°8 dresse la liste de ces raisons en distinguant celles qui sont liées à l'organisation tout entière et celles liées au management des technologies digitales et aux Systèmes d'Information.

Tableau N°8 : Raisons des bilans mitigés des différentes stratégies numériques

Type de raisons	Raisons
<b>Raisons liées à l'organisation</b>	Absence de stratégie claire de l'organisation
	Une absence de vision intégrée de la transformation digitale
	Des barrières réglementaires ne permettant pas la mise en œuvre effective et l'usage à grande échelle des plateformes digitales,
	Découpage fonctionnel de l'organisation privilégiant la spécialisation au détriment de la coordination
	Absence de dialogue entre les métiers, le top management et la Direction des Systèmes d'Information (SDI)
	Conflits ou incompréhensions entre les directions
	Changement brutal de stratégie ou de périmètre de l'organisation
	Désalignement progressif en raison de l'absence de dynamique adaptative adéquate
	Une culture et des usages digitaux encore limités chez les citoyens, les entreprises et les administrations publiques,
<b>Raisons liées au management des Technologies Digitales</b>	Absence de stratégie du Système d'Information
	Non prise en compte du SI et du potentiel des TIC dans la formulation de la stratégie de l'organisation
	Pluralité des centres de décision concernant le Système d'Information
	Absence de pro-activité de la fonction Système d'Information
	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,
	Une pénurie des profils spécialisés dans certains métiers du Digital (Cloud computing Data science, Intelligence artificielle),

Source : Auteurs

## 5. Discussion des résultats

D'après l'analyse des données rapportées à partir des différentes sources, on remarque que malgré les efforts considérables qui ont été déployés par les instances gouvernementales pour multiplier le nombre de services en ligne et développer de nouveaux projets e-Gov dans le cadre de la vision Maroc numérique 2013 et la stratégie numérique 2020, les résultats restent en deçà des objectifs escomptés. Cela nous amène à réfléchir sur les raisons de ces insuffisances. En plus des résultats de l'enquête (tableau n°8), plusieurs études montrent que le management stratégique des Systèmes d'Information (SI), ou de manière générale, l'adoption des règles de bonne gouvernance des SI est une condition nécessaire pour développer des SI performants. En effet, les Systèmes d'Information des organisations publiques sont devenus complexes et difficiles à maîtriser en l'absence de mesures d'accompagnement nécessaires. Une étude qui a déterminé les repères et constats d'insuffisance de ces Systèmes d'Information (Jadda & al., 2021b), a expliqué la situation et a formulé des recommandations pour bâtir des SI performants. Cette étude présente les résultats d'une enquête menée auprès des managers et gestionnaires exerçant dans ces organisations. L'étude a permis de relever des constats liés aux des Systèmes d'Information des Organisations Publiques en vue de proposer des pistes d'amélioration (Tableau n°9). Il ressort de cette étude qu'en dépit des efforts consentis, les organisations publiques doivent travailler davantage pour mettre en œuvre les principes de gouvernance SI qui apportent des réponses pertinentes à plusieurs lacunes. Cette gouvernance consiste à instaurer des mécanismes et des règles concernant les référentiels de bonnes pratiques (ITIL<sup>5</sup>, ISO27000<sup>6</sup>, CMMI<sup>7</sup>, COBIT<sup>8</sup>, TOGAF<sup>9</sup>, etc.) qui permettent d'assurer l'alignement stratégique des SI, de créer de la valeur par les SI, d'optimiser la gestion des ressources, de gérer les risques inhérents à l'utilisation des SI et de mesurer la performance SI.

*Tableau n° 9 : Synthèse des différents repères et constats liés aux SI des organisations publiques*

Caractéristique	Limites
Couverture opérationnelle des SI	Faible couverture opérationnelle des Systèmes d'Information, plusieurs processus métiers ne sont pas automatisés
Disparités entre les régions	Faible déploiement des SI au niveau régional et local
Langues utilisées dans les SI	La langue française est prépondérante
Accessibilité du SI aux différentes catégories de citoyens	La majorité des SI n'accorde pas d'importance à l'accessibilité des handicapés
Respect de l'environnement dans le déploiement des SI	Presque aucune importance n'est accordée à l'environnement lors des choix des investissements TIC
Intégration des solutions logicielles	Faible intégration des solutions logicielles
Qualité du service informatique	Faible qualité des services
Protection des données à caractère personnel	La mise en œuvre de la loi 09-08 concernant la protection des données à caractère personnel n'est pas encore généralisée
Gestion de la sécurité des SI n'est pas optimisée	L'aspect sécurité des systèmes informatiques est pris en charge, mais ce n'est pas le cas pour le patrimoine informationnel (ISO 27000)

<sup>5</sup> ITIL : Information Technology Infrastructure Library, est un ensemble de livres qui regroupe les bonnes pratiques de management d'un service informatique dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources.

<sup>6</sup> ISO27000 : est une norme de sécurité de l'information publiée conjointement en mai 2009 et révisée en 2012, 2016 et 2018 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et la Commission électrotechnique internationale (CEI)

<sup>7</sup> CMMI : Capability Maturity Model Integration, est un modèle de référence, un ensemble structuré de bonnes pratiques, destiné à appréhender, évaluer et améliorer les activités des entreprises en ingénierie informatique.

<sup>8</sup> COBIT : Framework pour le développement, l'implémentation, la supervision et l'amélioration des pratiques de gouvernance et d'administration des systèmes d'information

<sup>9</sup> TOGAF : The Open Group Architecture Framework est un recueil de bonnes pratiques qui apporte un cadre complet pour l'architecture d'entreprise.

Réussite des projets liés au TIC	Dérapage ou échec de plusieurs projets liés aux TIC
Urbanisation des systèmes d'information	Faible urbanisation des SI publics
Interopérabilité des services e-gouvernement	Manque d'interopérabilité des services e-gov
Innovation au sein du secteur public	Absence d'innovation liée au TIC
Usage des référentiels de bonnes pratiques	Faible usage des référentiels de bonnes pratiques comme ITIL, ISO27001/2, CMMI, COBIT, TOGAF, etc.

Source : Synthèse de l'étude présentée dans (Jadda & al., 2021b)

Cette étude relève une absence de vision intégrée de la transformation digitale, des barrières réglementaires ne permettant pas la mise en œuvre effective et l'usage à grande échelle des plateformes digitales. De même, dans certains cas on relève 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 très répandus actuellement dans les plateformes IT mondiales. Certaines organisations manquent de profils spécialisés dans certains métiers du Digital. On remarque aussi que le système de gouvernance des TIC n'a pas permis un pilotage efficace de la mise en œuvre des programmes digitaux et que la culture des usages digitaux est encore limitée chez certains citoyens, certaines entreprises et administrations publiques. Cela permet de confirmer l'hypothèse H1 de notre recherche. Cependant, l'étude montre que les ressources financières ne sont toujours un paramètre de l'échec de certains projets digitaux sachant que l'abondance des ressources financières n'est pas toujours une garantie de réussite d'un projet digital.

Les travaux de plusieurs chercheurs (Mistry & Jalal, 2012 ; Chon-Kyun, 2013 ; Choi, 2014 ; Arayankalam & al., 2020 ; Zhao & al., 2021) sus-indiqués montrent qu'à mesure que l'utilisation des TIC ou de l'administration électronique augmente, la corruption diminue et que l'e-gouvernement pourrait être un outil efficace pour lutter contre la corruption au sein du gouvernement. La maturité de l'administration électronique dans un pays peut atténuer la corruption dans trois branches de son gouvernement (le législatif, l'exécutif et le judiciaire) en améliorant l'efficacité de son administration gouvernementale.

L'étude qui a concerné 57 pays dont le Maroc (Zhao & al., 2021) affirme qu'une culture qui met l'accent sur le Digital et sur les performances bénéficiera considérablement des améliorations de l'efficacité de l'e-Gov et permettra une réduction de la corruption. Enfin, les gains de productivité que permet la transformation digitale à l'échelle mondiale permettent d'affirmer que le Digital est un levier de compétitivité économique important et créateur incontournable de richesse économique. Ce dernier constat permet de confirmer l'hypothèse H2 de notre recherche.

Suite aux résultats mitigés de la stratégie numérique 2020 et pour donner un nouvel élan au développement du Digital au Maroc, l'Agence de Développement du Digital<sup>10</sup> a été créée pour proposer au gouvernement des orientations pour le développement du Digital à l'horizon 2025. L'agence a défini alors les perspectives de développement du Digital au Maroc avec 3 principaux défis: l'amélioration de la qualité des services publics, l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'économie nationale et la réduction des inégalités sociales. Chacun de ces défis a donné lieu à une des orientations majeures retenues par l'agence. Ainsi, pour accélérer la transformation digitale, celle-ci ambitionne de mettre en place, à l'horizon 2025, une administration digitale au service des citoyens et des entreprises pour

<sup>10</sup> L'Agence de Développement du Digital est un établissement public stratégique doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Placée sous tutelle du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique, l'Agence est chargée de mettre en œuvre la stratégie de l'État en matière de développement du digital et de promouvoir la diffusion des outils numériques et le développement de leur usage auprès des citoyens. L'agence est créée en vertu de la loi N°61.16 publiée au bulletin officiel n°6604 du 14 septembre 2017,



favoriser une économie compétitive grâce aux gains de performance amenés par un écosystème digital et une innovation et une société inclusive grâce au Digital. Pour ce faire, l'agence développera plusieurs axes.

Le 1<sup>er</sup> axe permettra de satisfaire le citoyen et l'entreprise en matière de service e-Gov. Ainsi, l'État devrait intervenir pour mettre en place un cadre global d'interopérabilité effectif des administrations (cloud mutualisé, services partagés) et des pré-requis fondamentaux (identifiant unique, signature électronique), créer un laboratoire d'innovation permettant à la fois d'accélérer les transformations digitales des services publics et de développer des initiatives digitales structurantes et digitaliser de bout en bout des parcours de services publics. Le 2<sup>ème</sup> axe permettra l'amélioration grâce à la digitalisation de la productivité et la compétitivité de l'économie marocaine qui fait face à des gains de productivité structurellement faibles. Selon la note d'orientation, la croissance des années 2000-2015 s'est fait principalement grâce à l'accumulation de capital fixe. Il devient donc nécessaire de chercher des gains de productivité pour maintenir et accélérer la croissance de l'économie.

Concrètement, cela se traduit par un objectif "d'ériger le Maroc en tant que Hub Digital et Technologique au niveau africain, à travers une évolution dans le classement Online Service Index de l'Organisation des Nations Unies (IDEG) pour être dans le top 40 mondial et dans le top 3 africain et l'installation d'un tissu de plus de 2500 startups au cours des cinq prochaines années". Le dernier axe devrait améliorer la qualité de vie des citoyens grâce au Digital. La digitalisation devrait ouvrir de nouvelles perspectives en permettant à des populations moins favorisées d'accéder à l'information, aux bénéfices sociaux, aux services de soin, et à l'éducation.

En plus de ces trois axes stratégiques, l'Agence de Développement du Digital a défini des piliers transverses qui concernent surtout la généralisation digital, la mise à niveau des infrastructures technologiques (haut débit, 5G, cloud gouvernemental, Data Centers, etc.), l'élaboration d'un cadre réglementaire portant sur les aspects juridico-techniques intrinsèques au développement des échanges et transactions électroniques et d'autre part, sur la protection des libertés individuelles et la lutte contre la cybercriminalité et à la création d'une dynamique de d'adhésion autour des projets digitaux.

Pour pouvoir atteindre les objectifs de l'Agence de Développement du Digital, il va falloir étudier les lacunes qui sont à la base des résultats mitigés des stratégies numériques précédentes et d'y remédier en proposant une feuille de route que le gouvernement devrait adopter et appliquer. D'où les recommandations ci-après:

- Adopter une vision intégrée de la transformation digitale ;
- Éradiquer les barrières réglementaires ne permettant pas la mise en œuvre effective et l'usage à grande échelle des plateformes digitales ;
- Amélioration de l'infrastructure digitale pour éviter les zones blanches restantes à couvrir, le faible débit de données et de la faible utilisation des Data-Centers très répandus actuellement dans les plateformes digitales mondiales ;
- Remédier au manque de profils spécialisés dans certains métiers du digital par une offre de formation adéquate (Cloud Computing, Intelligence Artificielle, Data Science, Smart Supply Chain, Systems Security) ;
- Adopter un système de gouvernance des TIC et un pilotage efficace de la mise en œuvre des programmes digitaux.
- Instaurer une culture des usages digitaux chez tous les citoyens, toutes les entreprises et organisations publiques.

## **6. Conclusion**

L'e-gouvernement consiste à fournir les services publics grâce à l'utilisation du Digital. Il permet d'améliorer le processus démocratique en renforçant le soutien des politiques publiques par la qualité des services. Grâce à ses retombées socio-économiques, l'e-Gov peut favoriser le développement humain et permettre d'énormes gains de productivité. De manière générale, le Digital est un levier de compétitivité important et créateur de richesses économiques. L'e-gouvernement implique alors une modernisation du fonctionnement de L'Administration publique; les procédures administratives doivent être adaptées afin que les services en ligne répondent aux besoins des entreprises et des citoyens. L'e-Gov permet en outre un échange plus rapide des informations entre l'Administration et le citoyen, une accessibilité aisée à l'information, une transparence accrue de la part de l'Administration et une réduction des coûts de fonctionnement. Par ailleurs, les études ont montré que l'e-gouvernement est nécessaire pour lutter contre la corruption et la fraude fiscale. D'après la revue de littérature, une augmentation de 1% de l'indice de développement d'e-gouvernement (IDEG) peut entraîner une diminution de 1,17% de la corruption et que la maturité de l'e-Gov dans un pays peut atténuer la corruption dans ses trois pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire (Mistry & Jalal, 2012; Arayankalam & al., 2020; Zhao & al., 2021).

Cependant, malgré les efforts considérables qui ont été déployés par les instances gouvernementales marocaines pour multiplier le nombre de services en ligne et développer de nouveaux projets e-Gov dans le cadre de la vision Maroc numérique 2013 et la stratégie numérique 2020, les résultats restent en deçà des objectifs escomptés. L'un des objectifs fixés au niveau de l'axe "E-Gov" de la stratégie numérique 2013 est l'évolution de l'indice IDEG à 0,8 à fin 2013. Cet objectif est loin d'être atteint, puisque cet indice n'était que de 0.5060 à la fin d'échéancier de la stratégie. De même, malgré la dynamique et les avancées que ce programme a permises, on relève que la mise en œuvre de la stratégie 2020 a été marquée par des défis et des difficultés majeurs dus en général à une gouvernance qui n'a pas permis un pilotage efficace de la mise en œuvre des programmes digitaux. D'après le rapport d'enquête de l'Organisation des Nations Unies sur l'e-gouvernement, il y a une nette décroissance de l'indice "Services en ligne" (OSI) du classement du Maroc à partir de 2014 avec une courbe stationnaire concernant les classements par rapport aux indices "Capital Humain" et "Infrastructure IT". Ainsi, cela nous a amenés à réfléchir sur les raisons de ces insuffisances.

Pour appréhender le sujet, la nature de l'objet de l'étude nous a poussés à effectuer une étude qualitative pour relever les opinions des parties prenantes du programme e-Gov (responsables, entrepreneurs, utilisateurs) pour diagnostiquer les raisons des bilans mitigés des différentes stratégies numériques et relever également les retombées très importantes des projets e-Gov. Ainsi, notre étude relève une absence de vision intégrée de la transformation digitale, des barrières réglementaires ne permettant pas la mise en œuvre effective et l'usage à grande échelle des plateformes digitales. De même, dans certains cas on relève une infrastructure digitale à améliorer, un faible débit de données et une faible utilisation des Data-Centers très répandus actuellement dans les plateformes digitales mondiales. Certaines organisations manquent aussi de profils spécialisés dans certains métiers du Digital. On remarque aussi que le système de gouvernance des TIC n'a pas permis un pilotage efficace de la mise en œuvre des programmes digitaux et que la culture des usages digitaux est encore limitée chez certains citoyens, certaines entreprises et certaines administrations publiques.

L'intérêt managérial de cette recherche consiste à montrer l'apport de l'e-gouvernement au développement économique et social afin d'inciter les décideurs à poursuivre la transformation digitale initiée depuis plus d'une décennie. Pour réussir cette transformation, il faut absolument adopter une démarche de bonne gouvernance des projets liés au digital et plus particulièrement des projets d'e-gouvernement. Cette gouvernance consiste à instaurer des mécanismes et des

règles de bonnes pratiques qui permettent d'assurer l'alignement stratégique TIC/métier, de créer de la valeur par les Technologies digitales, d'optimiser la gestion des ressources, de gérer les risques inhérents à l'utilisation du Digital et de mesurer la performance des projets digitaux pour entrer dans un processus d'amélioration continue.

En 2011, le Maroc a été le premier pays africain à se doter d'une plateforme Open Data. Un ensemble de données réutilisables, provenant de différents ministères et organismes publics, sont ainsi publiées sur un portail unique. Après des années de la mise en place de ce portail, le Maroc n'a pas suffisamment avancé dans ce chantier comme en témoigne l'évolution de son classement à l'international en matière d'ouverture des données. Le Maroc a enregistré une régression significative sur l'indice Open Data Barometer (ODB), passant du 40<sup>ème</sup> rang en 2013 au 79<sup>ème</sup> rang en 2016 et il n'a pas figuré dans la dernière édition de l'ODB (2018). Ainsi, notre étude ouvre de nouvelles perspectives de recherche sur l'e-gouvernement. En premier lieu, nous pouvons nous demander d'ores et déjà quelles sont les raisons de la régression du Maroc par rapport à l'open data et comment le processus d'innovation numérique utilisant des données ouvertes pourrait être ancré dans l'ensemble du gouvernement, avec l'adhésion et le leadership des décideurs politiques de haut niveau. Et comment le processus d'innovation pourrait être prévisible et reproductible, même en cas de perturbations ou d'événements soudains qui exigent des réactions rapides comme le cas de la crise sanitaire Covid19? De même nous pouvons nous demander quel apport pourrait avoir l'e-gouvernance à la ville intelligente et à l'innovation et comment cartographier le nouveau paysage urbain face en enjeux technologiques ?

## Références

- (1) Arayankalam, J., Khan, A., & Krishnan, S., 2020, How to deal with corruption? Examining the roles of e-Government maturity, government administrative effectiveness, and virtual social networks diffusion, *International Journal of Information Management*, 2020.
- (2) Backus M., 2001, "E-Governance and Developing Countries : Introduction and example", Research Report, available at: <http://www.ftpiicd.org/files/research/reports/report3.pdf>, 2001.
- (3) Basemeg Kihel, É., 2015, Compte rendu de « L'e-gouvernement pour la bonne gouvernance dans les pays en développement : l'expérience du projet eFez » de Driss Kettani et Bernard Moulin, Québec, Presses de l'Université Laval, 2014, 348 p.] *Politique et Sociétés*, 34(3), 128–131. <https://doi.org/10.7202/1034789ar>.
- (4) Bhatnagar, S., 2004, "e-Government : from vision to implementation : a practical guide with case studies" New Delhi; Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications, 2004.
- (5) Choi, J. W. (2014). E-government and corruption: A cross-country survey. *World Political Science*, 10(2), 217-236.
- (6) Chon-Kyun Kim, 2013, *Anti-Corruption Initiatives and e-Government: A Cross-National Study*, Springer Science+Business Media New York 2013, *Public Organiza Rev*, <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0223-1>
- (7) Damascene Twizeyimana J., Annika Andersson, A., 2019, The public value of e-Government – A literature review, *Government Information Quarterly*, Volume 36, Issue 2, April 2019, Pages 167-178, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>

- (8) Heeks, R., 2001, "e-Government : Understanding e-Governance for Development", Working Paper Series : Paper No. 11, Institute for Development Policy and Management, at <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3540058>, 2001.
  - a. <http://www.wisegeek.com/what-is-e-Government.htm>
- (9) Jadda , S. , Acha, N., & Barka, H., 2021a, Une démarche systématique d'alignement stratégique des Systèmes d'Information. Revue Internationale du Chercheur. 2, 1 (Mar. 2021), <https://doi.org/10.5281/zenodo.4595809>
- (10) Jadda , S. , Acha, N., & Barka, H., 2021b. Performance des Systèmes d'Information des Organisations Publiques : Une étude exploratoire. Revue Française d'Economie et de Gestion. 2, 4 (avr. 2021), <https://doi.org/10.5281/zenodo.4695355>
- (11) Kettani, D. & Moulin, B., 2014, L'e-gouvernement pour la bonne gouvernance dans les pays en développement : l'expérience du Projet eFez, Centre de recherches pour le développement international Ottawa Canada, ISBN 978-1-55250-562-6.
- (12) Kettani, D., Gurstein, M. & El Mahdi, A., 2009, 'Good governance and e-Government: applying a formal outcome analysis methodology in a developing world context', Int. J. Electronic Governance
- (13) Khanfor, A., & El Maniani, M., 2019, Effet de La modernisation du service public sur la performance de l'administration fiscale. Public & Nonprofit Management Review, 4(1).
- (14) McGuigan, B., 2010, "What is e-Government?" available online at :
- (15) Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologie (MICNT), 2013), Maroc Numeric 2013 : Stratégie Nationale pour la Société de l'Information et de l'Économie Numérique, Publication du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologie, [www.egov.ma](http://www.egov.ma)
- (16) Ministère des Finances (MF), 2019, Les recommandations de La troisième édition des Assises Nationales sur la fiscalité tenue à Skhirat le 03 et 04 Mai 2019, Publications du Ministère des Finances, <https://www.finances.gov.ma/Publication/dgi/2019>
- (17) Mistry, J., & Jalal, A., 2012, An Empirical Analysis of the Relationship between e-Government and Corruption, January 2012, The International Journal of Digital Accounting Research 12, DOI: 10.4192/1577-8517-v12\_6
- (18) United Nations (UN), 2008, Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management, "The Global e-Government Survey 2008", available at: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN028607.pdf>
- (19) United Nations (UN), 2018, Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management, "The Global e-Government Survey 2018"
- (20) Zhao, H. ; Michael J. ; Ahn, M.J. & Manoharan, A. P., 2021, e-Government, Corruption Reduction and the Role of Culture: A Study Based on Panel Data of 57 Countries, International Journal of E-Planning Research (IJEPR), IGI Global, Volume 10, Issue 3, July-September 2021.