



## LA DIGITALISATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE: ENJEUX ET DEFIS

## THE DIGITALIZATION OF MOROCCAN PUBLIC ADMINISTRATION: ISSUES AND CHALLENGES

Nabil BALAFREJ<sup>1</sup>, Hicham BALAFREJ<sup>2</sup>, Anass BELAKBIR<sup>3</sup>

<sup>1</sup>PhD en Management, Education et Responsabilité Sociétale des Organisations, Université Mohammed V Rabat, Maroc

<sup>2</sup>PhD en Economie et Gestion, Université Abdelmalek Essaadi Tanger, Maroc

<sup>3</sup> Consultant, expert en digitalisation et accompagnement de l'administration publique, Agence Allemande de Coopération Internationale pour le Développement Durable « GIZ », Rabat, Maroc

**Résumé:** Lors des dernières décennies, l'administration publique marocaine a entamé une série de changements guidée par une volonté royale d'améliorer la qualité des services publics aux citoyens au niveau de l'ensemble du territoire du royaume. Pour ce faire, plusieurs grands chantiers stratégiques ont été menés à travers le programme de régionalisation avancée entamé en 2010 et ensuite par le biais du nouveau modèle de développement qui prend en considération les besoins, les attentes et les aspirations des citoyens. A ce propos, la digitalisation des services publics s'avère un moyen d'action incontournable permettant à l'administration marocaine, d'une part, de se mettre au diapason de l'évolution des bonnes pratiques et des standards internationaux et d'autre part, de créer un climat de confiance entre l'Etat et les usagers. L'objet de ce travail est de mettre en exergue la situation actuelle du développement de la digitalisation des services publics au Maroc, les principales réalisations en la matière et proposer des mesures visant à améliorer la qualité des services rendus aux usagers afin de permettre au pays de pouvoir se hisser à des rangs plus avancés en matière d'e-gouvernement à l'échelle internationale.

**Mot clefs:** Digitalisation ; nouveau modèle de développement ; indice de développement de l'administration en ligne ; Administration publique ; technologies de l'information et de la communication

**Abstract:** In recent decades, the Moroccan public administration has embarked on a series of changes guided by a royal willness to improving the quality of public services for citizens throughout the Kingdom. To this end, several major strategic initiatives have been undertaken through the advanced regionalization program launched in 2010 and subsequently through the new development model, which takes into account the needs, expectations, and aspirations of citizens. In this regard, the digitalization of public services has proven to be an essential means of action that allows the Moroccan administration, on one hand, to align with the evolution of best practices and international standards, and on the other hand, to create a climate of trust between the state and users. The aim of this work is to highlight the current situation regarding the development of digitalization of public services in Morocco, the main achievements in this area, and to propose measures aimed at improving the quality of services provided to users in order to enable the country to advance to higher rankings in e-government internationally.

**Key Words:** Digitalization; New Development Model ; E-Government Development Index ; Public Administration ; Information and Communication Technologies (ICT)

## 1. INTRODUCTION

Depuis les années 2000, l'administration publique marocaine a connu de grands changements dans le but de moderniser son fonctionnement et d'améliorer son rendement. Dans ce sens, lors de la dernière décennie, le gouvernement marocain et dans un effort d'améliorer la qualité des services publics aux usagers a introduit les technologies d'information et de communication dans l'objectif de rapprocher le service public aux contribuables.

A ce propos, l'ensemble des structures de l'Etat à savoir les départements ministériels et les établissements publics ont introduit des solutions digitales permettant d'offrir des services en ligne aux usagers qu'il s'agisse des personnes physiques ou morales, dans l'objectif de faciliter au mieux l'accès au service public et traiter les demandes en un temps réduit.

Toutefois, cette volonté s'est heurtée, d'une part, au manque de socle légal à la digitalisation des services publics et, d'autre part, à la complexité des procédures administratives.

Conscient de ces contraintes, l'Etat marocain a entrepris une série de mesures visant à améliorer la qualité des services aux usagers via la simplification des procédures et leur dématérialisation dans le cadre de la loi 55-19 (*Loi - 55-19(Ar)*, 2020)

Afin de réussir ces chantiers structurants, il a été procédé au lancement du projet « SMART GOVERNEMENT » mené par l'Agence de Développement du Digital visant à développer les services publics numériques afin d'utiliser le digital comme moyen pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'administration au service du citoyen.

Dans cet article, nous allons tout d'abord nous attarder sur les soubassements théoriques relatifs à la transition numérique étant un chantier de changement organisationnel qui affecte les pratiques de la gestion publique. Ensuite, nous allons mettre en exergue les bases de la réforme de l'administration publique concernant le volet de simplification des procédures et de digitalisation des services publics.

A cet effet, il serait nécessaire de dresser un état des lieux de la position du Maroc au niveau mondial en ce qui concerne le développement de la digitalisation des services publics. Ainsi, une analyse détaillée de l'Indice de développement de l'e-gouvernement (EGDI) et de ses composantes sera faite dans l'objectif de déceler les points de force ainsi que les éléments à améliorer nécessitant plus d'efforts et de mesures de redressement.

Enfin, sur la base du diagnostic établi et tenant compte des réalisations et des projets en cours ; nous allons proposer certaines mesures pour réussir la digitalisation des services publics au Maroc.

**Approche méthodologique :** Cette étude repose sur une analyse documentaire approfondie, fondée sur des sources émanant d'organismes nationaux et internationaux. Les principaux documents utilisés sont les rapports de l'Organisation des Nations Unies sur l'e-gouvernement (EGDI), de l'OCDE, du Haut-commissariat au Plan (HCP) et de l'Agence de Développement du Digital (ADD).

Cette approche permet de dresser un état des lieux objectif et structuré des progrès en matière de digitalisation des services publics au Maroc. À travers une lecture croisée des différents indicateurs et une comparaison avec les standards régionaux et internationaux, l'analyse vise à identifier les points forts et les points à améliorer pour enfin proposer des leviers d'amélioration.

L'approche mobilisée est donc exploratoire reposant sur une démarche qualitative de type interprétatif.

## 2. CADRE CONCEPTUEL DE LA DIGITALISATION DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

### 2.1 Numérisation, dématérialisation et digitalisation quelles différences ?

L'évolution des technologies d'information et de communication a bouleversé notre quotidien tant au niveau de la vie personnelle que professionnelle. En effet, l'accès à l'information instantanément et en temps réel. La crise sanitaire de 2019 a également eu un rôle d'accélérateur de transformation digitale en incluant le travail à distance comme moyen privilégié pour assurer la continuité de l'activité des organisations.

Toutefois, il existe une réelle confusion entre les principes relatifs à la transformation digitale, ce qui nous amène à éclaircir les concepts de base et leur définition

- **La numérisation :** SOW et AUBRY définissent la numérisation comme étant la conversion analogique de données et de processus analogiques dans un format lisible par la machine (SOW & AUBRY, 2021). Il s'agit du point de départ vers la digitalisation. En effet, l'intérêt de la numérisation est de passer des documents physiques déjà existants à un format numérique. Selon l'OCDE « la numérisation désigne la conversion d'un signal analogique transmettant des informations (son, image, texte imprimé, ...) sous forme d'éléments binaires (bits). La transformation numérique désigne alors l'introduction ou la généralisation des technologies numériques dans une organisation, un secteur, un pays... » (OCDE & Eurostat, 2019) avec l'essor d'internet et des technologies d'information et de communication ; la numérisation s'avère une nécessité pour assurer la sauvegarde et la consultation des documents voulus en temps réel. Toutefois, le travail de numérisation s'avère fastidieux.

- **La dématérialisation :** KABRE définit ce concept par le fait que les informations échangées, traditionnellement matérialisés sur un support en papier (KABRE, 2013), sont contenues sur un support numérique dont la particularité réside à transformer les informations en une suite de nombres et inversement. La dématérialisation va au-delà de la numérisation car elle exprime le fait que les informations numérisées peuvent être transmises d'un support numérique à un autre notamment par des échanges électroniques instantanés. A cet égard, la dématérialisation agit sur les processus et les modalités de gestion dans une organisation.

- **La digitalisation :** Mingam définit comme le processus par lequel une organisation intègre les technologies

digitales dans l'ensemble de ses opérations ce qui ne se limite pas à l'automatisation des tâches mais à une transformation en profondeur qui touche les processus internes des produits et services offerts des relations avec les clients, les partenaires et les employés (Mingam, 2024). Dans ce sens, SOW et AUBRY précisent de leur part que la digitalisation désigne l'utilisation des technologies et données numériques, ainsi que les interconnexions qui donnent lieu à la naissance d'activités nouvelles ou à l'évolution d'activités existantes. (SOW & AUBRY, 2021)

D'après les définitions ci-dessus, nous pouvons en déduire que la digitalisation englobe la numérisation et la dématérialisation comme phases préalables à son déploiement. La digitalisation est un moyen de reconfigurer les processus de gestion pour atteindre la performance au service de l'organisation et d'améliorer la qualité de ses services.

Ainsi, la digitalisation permet d'une part, un gain en temps car elle permet de réaliser des actions jadis prenant beaucoup de temps et d'autre part, un gain de coûts.

## 2.2 La transformation digitale des services publics

Selon l'OCDE, la transformation digitale fait référence aux effets économiques et sociaux de la numérisation et de la digitalisation. Le processus par lequel une organisation reconfigure ses méthodes de travail et ses processus en incluant les technologies de l'information et de communication dans toutes ses activités.

Dans le cas des services publics, la transformation digitale ne se limite pas à la dématérialisation des processus administratifs qui existent au préalable mais à une refonte en profondeur de celles-ci ; à cet égard, la digitalisation représente un levier de transformation organisationnelle (Beuve et al., 2021).

## 3. HISTORIQUE ET EVOLUTION DE LA DIGITALISATION AU MAROC

Dans le cadre de la démarche de digitalisation et afin d'améliorer la qualité des services publics destinés aux citoyens et aux entreprises privées, le gouvernement marocain a adopté durant ces deux dernières décennies une série de mesures visant à accélérer la digitalisation de l'administration marocaine à travers une série de plans et de programmes.

**A) Le programme e-Maroc 2010 :** Ce programme a constitué le point de lancement et d'introduction des technologies de l'information et de la communication dans divers domaines dans l'objectif de mieux suivre l'évolution technologique au niveau international. Ce programme s'est décliné en cinq axes à savoir :

**Axe 1 : éducation, formation, recherche et culture** le programme a visé l'introduction de l'internet à l'école et la formation des formateurs et des ressources humaines d'accompagnement (ROCHDI, 2001) Le programme a visé également à promouvoir l'e-learning dans l'enseignement supérieur et favoriser la conversion vers les métiers des technologies d'information et de communication à travers la formation continue.

**Axe 2 : administration et collectivités territoriales** via le lancement du programme « administration en ligne » s'inscrivant dans une démarche de réaménagement du territoire, de régionalisation et de déconcentration. C'est ainsi que le gouvernement marocain avait comme objectif de mettre en ligne son administration comme base de la digitalisation des services publics ce qui impliquait la dématérialisation des procédures administratives.

Au niveau territorial, le Maroc visait à créer des portails des villes avec des services en ligne destinés aux usagers ;

**Axe 3 : économie et entreprise** par l'encouragement des entreprises et spécialement les PME pour l'adoption des technologies d'information et de communication et l'appui aux entreprises voulant investir dans ce domaine via des incubateurs d'entreprises ;

**Axe 4 : développement du commerce électronique** par le développement du commerce électronique et la mise en œuvre de cadre légal pour ce type de commerce ;

**Axe 5 : lutte contre le fossé numérique** par la généralisation de l'accès aux technologies d'information et de communication à tous par le biais de la sensibilisation de la population aux TIC en milieu urbain, en milieu rural, ainsi que la promotion de l'accès à internet à la population.

Ce programme a eu le mérite de mettre en place les bases de la transformation numérique au Maroc. Toutefois, il fallait mettre en œuvre une stratégie plus élaborée avec des objectifs ambitieux.

### B) Plan Maroc numérique (2009-2013) :

Le plan s'articule autour de quatre axes à savoir :

- Axe1 : la transformation sociale ;
- Axe 2 : la mise en œuvre de services publics orientés usagers ;
- Axe 3 : l'informatisation des PME
- Axe4 : le développement de l'industrie TI.

83% du budget global de cette stratégie a été alloué aux deux premiers axes

### C) Plan Maroc Digital 2020 :

Ce plan visait le développement du numérique ce qui permet au Maroc de s'inscrire dans l'économie digitale mondiale. Ses objectifs concernent :

- La réduction de 50% de la fracture numérique ;
- La connexion de 20% des PME ;
- La mise en ligne 50% des procédures administratives
- Le positionnement du Maroc comme premier hub en Afrique.

Deux événements ont marqué la mise en œuvre de cette stratégie et ont boosté le développement du digital à cette époque à savoir :

**1er évènement : la création de l'Agence de Développement du Digital** en 2017 en application de la loi cadre 61-16 (Bulletin Officiel *loi n°61-16*, 2017); elle a pour objectif :

- La mise en place d'un cadre normatif pour les produits et services numériques ;
- La contribution au rapprochement des usagers à l'administration via la digitalisation ;
- L'incitation à l'innovation à travers les startups pour une inclusion digitale durable.

**2eme évènement : la crise du Covid-19** qui a été un catalyseur pour le développement de la digitalisation

notamment dans le secteur de l'éducation et l'adoption des plateformes d'apprentissage e-learning. Cet essor ne s'est pas limité au secteur précité mais également à la santé, à la justice et aux services publics au citoyen ce qui a eu pour impact l'accélération du processus de digitalisation.

#### D) Digital Morocco 2030 :

Dans la stratégie initiée en 2022, les objectifs ont été clairs et surtout mesurables concernant deux axes de cette stratégie à savoir :

**Axe 1 : la digitalisation des services publics (e-gov)** pour mieux servir les citoyens et les entreprises. L'objectif est de passer à la 50<sup>ème</sup> place du classement de l'Indice de développement de l'e-gouvernement.

**Axe 2 : la dynamisation de l'économie numérique** pour produire des solutions numériques marocaines et créer de la valeur et de l'emploi. L'objectif est de créer 240000 emplois directs, contribuer au PIB national à hauteur de 100 milliards de dirhams et devenir un pays producteur du numérique.

Afin d'atteindre ces objectifs, la stratégie 2030 s'est axé autour des leviers suivants :

- Le digital talent : c'est un programme de renforcement des compétences dans l'objectif de développer le capital humain et simuler l'innovation et ce, via des actions de formation et de reconversion dans le domaine du digital
- Le cloud : il s'agit de mettre en place une offre nationale de services cloud au Maroc en plus de créer un cloud conçu spécifiquement au secteur public et aux infrastructures vitales relatives aux données sensibles demeurant sur le territoire marocain.
- La connectivité : il s'agit d'étendre la connectivité aux zones rurales et éloignées dans l'objectif de favoriser l'inclusion numérique.

### 4. ETAT DES LIEUX DE LA DIGITALISATION AU MAROC

En 2020, le gouvernement marocain a pris l'initiative de mettre en place le dispositif légal qui permettrait de simplifier les procédures administratives en adoptant la loi 55-19 et leur digitalisation en vue d'améliorer la qualité du service public au Maroc. En effet, l'étude qu'a mené le conseil économique social et environnemental du Maroc en 2013 révèle que la perception des usagers concernant les services publics reste globalement négative (*Rapport du CESE Auto-saisine n°13/2013, 2013*) et les services rendus sont perçus plutôt une faveur qu'un droit.

En effet, les procédures administratives avaient plusieurs limites liées à leur application à savoir :

- Les lourdeurs administratives à l'origine de délais excessifs pour l'obtention des documents administratifs (OCDE, 2023) ;
- La lenteur et le chevauchement des procédures entre les administrations ;
- Le manque de transversalité et de coopération entre les services administratifs ;
- Le faible impact des initiatives de certaines administrations pour améliorer le service aux citoyens.

Face à cette situation le gouvernement a entrepris une série de réformes visant à remédier à cette problématique en adoptant une stratégie globale qui permettrait de mobiliser l'ensemble des acteurs et des moyens pour améliorer la qualité du service aux usagers, ce qui nécessite la coordination et la synchronisation entre les différents services de l'Etat afin d'assurer la cohérence de leurs actions.

Le Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) dans son rapport de 2013 (*Gouvernance des services publics-Rapport du CESE, 2013*) avait suggéré plusieurs actions articulées autour de cinq axes à savoir :

- 1- Définir une stratégie d'approche globale, comme socle pour l'ensemble des réformes et actions des administrations en charge des services publics ;
- 2- Améliorer la disponibilité, la fiabilité et l'accès à l'information ;
- 3- Simplifier les démarches et les procédures ;
- 4- Organiser l'accueil, dans le respect de l'usager, de ses attentes, avec écoute, conseil et recours le cas échéant ;
- 5- Réorienter et accélérer la stratégie e-gouvernement et généraliser le recours à la dématérialisation des procédures.

En 2020 le gouvernement a entamé le processus de transformation via la loi 55-19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives ; mettant en place ainsi les assises de l'amélioration du service public de l'administration marocaine.

Actuellement, le gouvernement met l'usager au cœur de sa stratégie d'amélioration du service public. La loi 55-19 définit l'usager comme « toute personne physique ou morale qui dépose une demande pour l'obtention d'un acte administratif »(Loi 55-19, 2020)

#### • Le nouveau modèle de développement et la transition numérique

Initié par la volonté de S.M le Roi Mohammed VI en 2021, le nouveau modèle de développement représente une feuille de route traçant les orientations stratégiques du pays afin d'assurer le développement économique et social de l'ensemble du territoire du Royaume. Ce modèle met la digitalisation au cœur du développement du fonctionnement des différentes structures de l'Etat à travers les services publics aux usagers (citoyens, entreprises privées, associations) œuvrant dans les différents domaines. (*Recueil des notes thématiques des paris et projets du NMD Annexe 2, 2021*)

Afin d'améliorer la qualité des services publics, le nouveau modèle de développement a préconisé une série de mesures destinées à pallier aux dysfonctionnements et aux lourdeurs administratives constatées. Ce modèle recommande l'urgence de mettre en œuvre un support juridique consistant à l'adoption des lois qui cadrent l'administration numérique, à la simplification des procédures administratives et la cyber sécurité. C'est ainsi que le gouvernement marocain a adopté plusieurs lois dont la loi 55-19 relative à simplification des procédures administratives et la création du portail unique, la loi 05-20 relative à la cyber sécurité ainsi que la loi 43-20 relative aux services de confiance pour les transactions

électroniques (instaurant la signature et le cachet électroniques).

Le rapport détaillé du nouveau modèle de développement a préconisé l'usage de la digitalisation dans plusieurs secteurs afin d'améliorer les services aux citoyens. A titre d'exemple, le secteur de la santé au Maroc connaît une avancée dans la digitalisation pour se mettre au diapason des standards internationaux. (Gauthier, 2021) L'adoption de la loi 06-22 relative au système national de santé (BORM n° 7151, 2022) permet d'instaurer le système d'information sanitaire national intégré « dossier médical partagé » qui permet de collecter et de traiter toutes les données relatives aux établissements de santé publics et privés, à leurs activités et à leurs ressources.

A l'instar du secteur de la santé, le rapport du nouveau modèle de développement a abordé les lignes directrices de la digitalisation d'autres secteurs tels que la justice, le tourisme et l'accompagnement des entreprises et des startups.

Le gouvernement marocain via son Agence de développement du digital ADD créée en 2017 vise à promouvoir la digitalisation dans le pays à travers les axes suivants :

- La transformation digitale de l'administration marocaine (volet smart gouvernement) qui concerne le développement des services publics numériques et la mise en œuvre avec les organismes concernés des normes techniques concernant les produits et services numériques ;
- Ecosystème digital et innovation : concerne le développement accéléré de l'économie digitale et améliorer la compétitivité des entreprises en particulier les TPE/PME et startups à travers la promotion de l'usage et de la diffusion des outils numériques ;
- L'inclusion sociale et le développement humain : il s'agit de réduire la fracture numérique et favoriser l'inclusion des populations les plus fragiles à travers le digital et inclure celui-ci dans les secteurs importants tels que l'éducation et la santé ;
- La mise en œuvre de l'environnement nécessaire pour la réussite du digital : en mettant en œuvre un cadre réglementaire et la mise à niveau les filières de formation et le développement des infrastructures adéquates.

## 5. L'INDICE DE DEVELOPPEMENT DE L'ADMINISTRATION EN LIGNE (EGDI) ET SES COMPOSANTES

Les nations unies ont pris comme mis en place l'indice de développement de l'administration en ligne (EGDI) comme indicateur de mesure du développement de l'administration en ligne de chaque pays.

### 5.1 Définition de l'EGDI (e-gouvernement development index)

Selon l'organisation des nations unies, l'EGDI « l'indice de développement de l'administration en ligne présente l'état du développement de l'administration en ligne des États membres de l'Organisation des Nations Unies.

Parallèlement à une évaluation des modèles de développement de sites Web dans un pays, le développement de l'administration en ligne intègre les caractéristiques d'accès, telles que l'infrastructure et les niveaux d'éducation, dans l'objectif de refléter la façon dont un pays utilise les technologies de l'information pour promouvoir l'accès et l'inclusion de sa population.

L'EGDI est une mesure qui se compose de trois dimensions importantes de l'administration en ligne, à savoir : la fourniture de services en ligne, la connectivité des télécommunications et les capacités humaines. »

Figure A.1 The three components of the E-Government Development Index (EGDI)

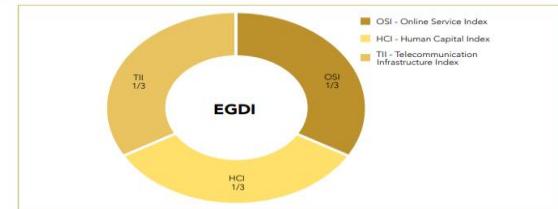


Figure1 : les trois composantes de l'indice de développement du e-gouvernement

Source : site web des Nations Unies [publicadministration.un.org](http://publicadministration.un.org)

### 5.2 Indice de Fourniture des services en ligne Online Service Index (OSI)

Évalué par les Nations unies, cet indice examine les caractéristiques techniques des sites web nationaux, ainsi que les politiques et stratégies d'administration en ligne appliquées pour la fourniture de services. En d'autres termes, il permet de classer les pays des nations unies selon la qualité et le nombre des services publics en lignes. Cet indicateur est basé sur les données collectées à partir d'un questionnaire d'enquête relative aux services en ligne. L'OSI est calculé sur la base de cinq dimensions à savoir :

Figure A.2 The five subindices of Online Services Index

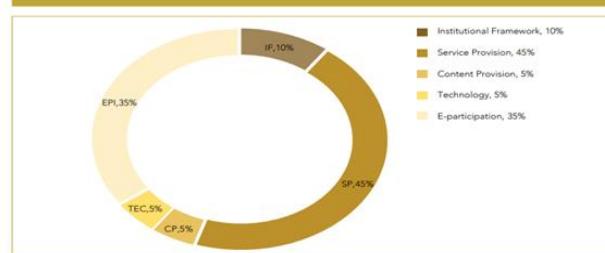


Figure 2 : les cinq composantes de l'indice de fourniture des services en ligne (OSI)

Source : site web des Nations Unies [publicadministration.un.org](http://publicadministration.un.org)

- Cadre institutionnel (10%) : Évalue l'existence et l'efficacité des structures et politiques institutionnelles mises en place pour soutenir le développement et la maintenance des services en ligne (mtnima.gov.mr, 2024) ;
- Fourniture de services (45%) : Mesure la disponibilité et la qualité des services publics en ligne offerts aux citoyens. Cela inclut la facilité avec laquelle les citoyens peuvent accéder et utiliser ces services ;
- Fourniture de contenu (5%) : Évalue la quantité, la qualité et la mise à jour des informations publiques

disponibles en ligne. Cela inclut les documents officiels, les rapports, les politiques et autres informations pertinentes ;

- Technologie (5%) : Mesure l'utilisation des technologies avancées pour améliorer les services en ligne et l'expérience utilisateur. Cela inclut l'adoption de nouvelles technologies pour rendre les services plus efficaces et interactifs ;
- E-participation (35%) : Évalue la capacité des citoyens à participer en ligne aux processus décisionnels et politiques. Dans ce sens, il permet d'offrir un aperçu de la façon dont les différents pays utilisent les outils en ligne pour promouvoir l'interaction entre le gouvernement et les citoyens et entre les citoyens eux même dans l'intérêt de tous. Cela inclut les mécanismes permettant aux citoyens de s'impliquer dans les consultations publiques et les débats en ligne. Cet indicateur est formé de trois composantes principales, à savoir l'information électronique, la consultation électronique et la prise de décision électronique.

### 5.3 Indice de Capital Humain HCI

Cet indicateur est utilisé pour mesurer la capacité des citoyens à utiliser les services publics en ligne. Cet indice est composé des quatre indicateurs suivants :

- L'alphabétisation des adultes : mesurée par le pourcentage des adultes âgés de 15 ans et plus qui sont capables de lire et écrire une courte phrase simple de leur vie quotidienne ;
- Le taux de scolarisation combiné du primaire, secondaire et du supérieur : calculé à partir du nombre total des étudiants de ces cycles quel que soit leur âge ;
- Les années de scolarité prévues : c'est le nombre total d'années d'études qu'un enfant d'un certain âge peut prévoir de recevoir au futur en supposant qu'il a été scolarisé à l'âge de scolarisation moyen ;
- Le nombre moyen d'années de scolarité : c'est le nombre moyen d'années que les personnes de plus de 25 ans ont passé à l'école excluant les années redoublées.

### 5.4 Telecommunication infrastructure Index (TII)

Le Telecommunication infrastructure index (TII) est un indicateur d'accessibilité à l'infrastructure des télécommunications par les habitants notamment à internet à travers les différents supports connectés existants (connexion terrestre, mobile, haut débit), il se compose d'une moyenne arithmétique composite de cinq indicateurs :

- Les utilisateurs estimés d'internet par 100 habitants pendant les trois derniers mois ;
- Nombres de lignes principales fixes par 100 habitants ;
- Nombre d'abonnements mobiles par 100 habitants ;
- Nombre d'abonnements haut débit par 100 habitants ;
- Nombre d'abonnements haut débit fixe par 100 habitants.

## 6. EVOLUTION DE L'INDICE DE DEVELOPPEMENT E-GOUVERNEMENT DU MAROC ET DE SES COMPOSANTES

Selon les chiffres des nations unis en 2024, l'EGDI du Maroc est de 0.6841 ce qui place le pays au 90ème rang dans le développement du e-gouvernement. Ce rang a permis au pays d'évoluer gagnant ainsi 11 places par rapport à l'année 2022, une nette progression qui traduit l'effort fourni par l'Etat marocain pour la digitalisation de ses services. En effet, d'après le graphique du développement de l'administration électronique des nations unis démontre que l'EGDI du Maroc dépasse toutes les moyennes de développement (Mondiale, régionale et sous régionale) comme le montre la figure 3.



Figure 3 : l'EGDI du Maroc et ses composantes au titre de l'année 2024

Source : site web des Nations Unies [publicadministration.un.org](http://publicadministration.un.org)

Le Maroc a gagné 41 places au cours des onze dernières années passant du 131ème rang en 2003 au 90ème rang en 2024, position résultante des différentes stratégies de digitalisation menées durant la dernière décennie comme le montre la figure 4 suivante.

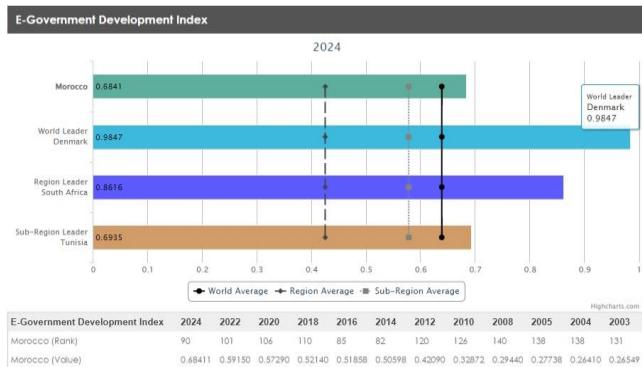
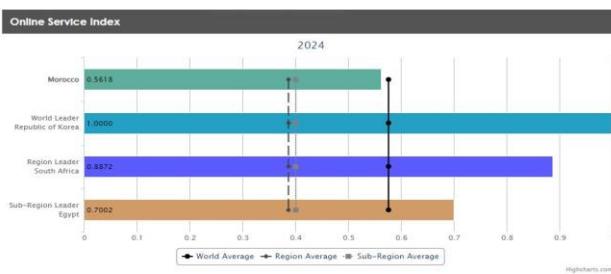


Figure 4 : Evolution de l'EGDI du Maroc

Source : site web des Nations Unies [publicadministration.un.org](http://publicadministration.un.org)

Afin de mieux compléter notre analyse, il serait opportun d'analyser des indicateurs composant l'EGDI du Maroc et leur comparaison aux niveaux mondial, régional et sous régional.

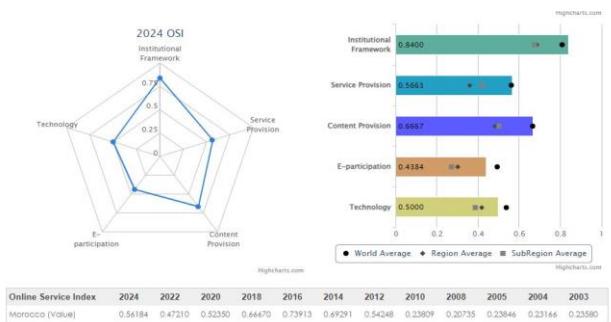
### 6.1 Analyse de l'Indicateur de fourniture des services en ligne au Maroc OSI (Online Service Index)



**Figure 5 : position de l'OSI du Maroc au niveau mondial**

Source : site web des Nations Unies [publicadministration.un.org](http://publicadministration.un.org)

D'après le graphique 5, le Maroc se situe légèrement en dessous de la moyenne mondiale de l'online service index. Au niveau régional, le Maroc est bien au-dessus de la moyenne régionale et sous régionale de cet indicateur mais bien loin des leaders régional (Afrique du sud) et sous régional (l'Egypte). Afin de mieux comprendre ce retard au niveau des services publics aux usagers il serait opportun d'analyser les composantes de l'OSI du pays.



**Figure 6 : détail des composantes de l'OSI du Maroc et son évolution**

Source : site web des Nations Unies [publicadministration.un.org](http://publicadministration.un.org)

D'après le tableau ci-dessus l'évolution de l'OSI a varié au fil des années. En effet, après une nette évolution ayant atteint presque 0.74 point en 2016 le pays a nettement régressé en matière de services en ligne pour atteindre 0.47 en 2022.

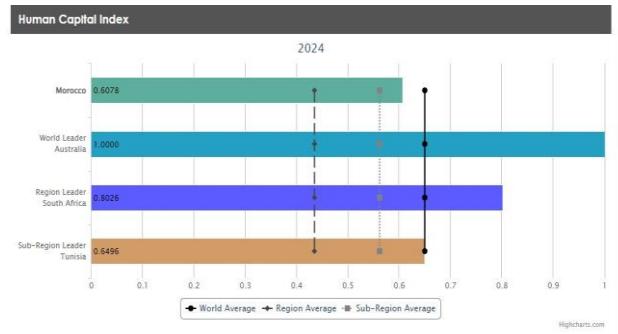
L'analyse du graphique et du radial de l'année 2024 ci-dessus montre que même si le Maroc possède une bonne position en termes de cadre institutionnel et de fourniture de contenu et de services ; il reste loin de la moyenne mondiale en termes des deux indicateurs « e-participation » et « technologie » ce qui explique le retard cumulé au niveau de l'OSI.

Ce retard s'explique, d'une part, que le développement des plateformes des services en ligne prend peu en considération les besoins des citoyens lors de la phase de conception ; D'autre part, par l'obsolescence de la technologie utilisée notamment avec le développement de l'interactivité par le biais de l'intelligence artificielle.

## 6.2 Analyse de l'Indicateur du capital humain du Maroc (Human Capital Index-HCI)

En 2024, l'indice du capital humain du Maroc est faible par rapport à la moyenne mondiale ; il se situe loin du leader mondial (l'Australie) et régional (l'Afrique du sud).

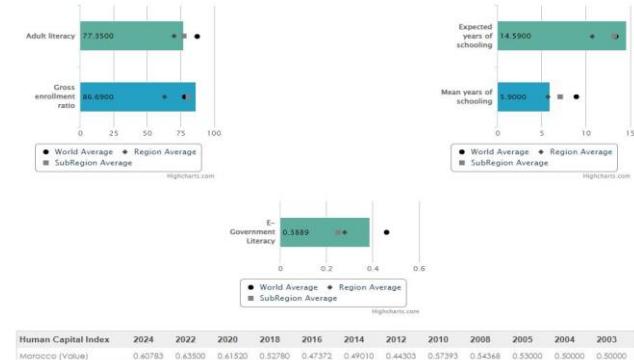
Toutefois, le Maroc détient un HCI supérieur aux moyennes régionales et sous régionales.



**Figure 7 : position de l'indice du capital humain (HCI) du Maroc en 2024**

Source : site web des Nations Unies [publicadministration.un.org](http://publicadministration.un.org)

Afin de comprendre les soubaslements de cette situation nous allons analyser les composantes de l'HCI du Maroc présentées dans la figure 8 ci-dessous.



**Figure 8 : l'Indice du Capital Humain du Maroc : composantes et évolution**

Source : site web des Nations Unies [publicadministration.un.org](http://publicadministration.un.org)

D'après ces graphiques, nous pouvons constater ce qui suit :

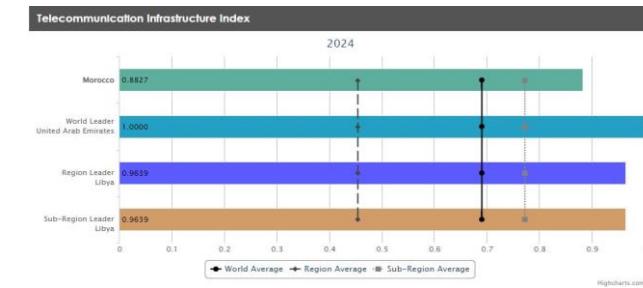
- L'alphabétisation des adultes n'atteint pas la moyenne mondiale. Dans ce sens, une bonne partie des adultes trouve des difficultés à lire et à écrire et de ce fait constitue une limite à l'usage du digital par les citoyens ;
- La durée moyenne de scolarisation est faible par rapport aux moyennes mondiale et sous régionale et atteint à peine la moyenne régionale. De ce fait, l'effort de scolarisation reste important pour permettre aux citoyens d'acquérir l'enseignement de base nécessaire à l'usage des solutions digitales ;
- L'alphabétisation e-gouvernement est loin de la moyenne mondiale mais supérieure à celles régionale et sous régionale. Ceci dit le Maroc est dans la nécessité de mettre l'accent sur la vulgarisation de l'usage du digital et de ses solutions auprès du citoyen.

Les efforts du Maroc dans le cadre de la lutte contre l'analphabétisme et la réforme du système éducatif

s'avèrent donc nécessaires dans l'objectif de réussir le déploiement du digital au niveau de l'ensemble du territoire du royaume.

En effet, le développement du capital humain via le développement du système éducatif est le seul moyen pour permettre à la population d'acquérir les compétences de base nécessaires à la réussite du challenge de la digitalisation des services publics.

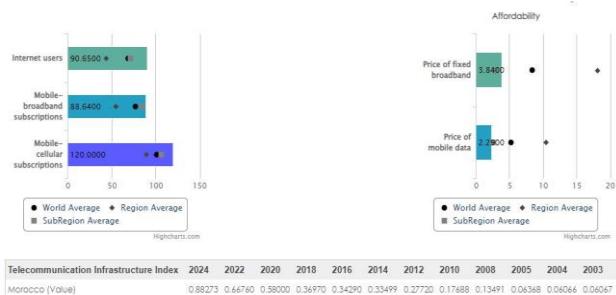
### 6.3 Analyse de l'Indicateur de l'infrastructure des télécommunications du Maroc



**Figure 9 : Indicateur de l'infrastructure des télécommunications (TII) position du Maroc en 2024**

Source : site web des Nations Unies [publicadministration.un.org](http://publicadministration.un.org)

Comme le montre la figure 9 ci-dessus, le Maroc se situe dans une bonne position concernant l'infrastructure de télécommunication par rapport aux autres pays. En effet, il dépasse l'ensemble des moyennes (mondiale, régionale et sous régionale) concernant cet indicateur et s'approche des leaders régional et mondial.



**Figure 10 : situation des composantes du TII du Maroc en 2024**

Source : site web des Nations Unies [publicadministration.un.org](http://publicadministration.un.org)

Le constat précédent, comme le montre les figures 9 et 10, est dû au nombre important d'utilisateurs d'internet qui est supérieur aux moyennes mondiales et régionales ainsi que le nombre d'abonnements aux réseaux mobiles et hauts débits. Toutefois, les prix d'accès aux réseaux haut débit fixe et celui des données mobiles restent élevés et non abordables par rapport aux moyennes mondiale et régionale ce qui pourrait limiter le déploiement par une partie de la population de ces technologies.

## 7. LES EFFORTS DU MAROC POUR LE DEVELOPPEMENT DES SERVICES PUBLICS DE L'ADMINISTRATION

Diagnostiquer la situation actuelle ne peut être complété que par une analyse exhaustive des mesures qu'entreprend le pays dans son effort de digitaliser les services administratifs. Ainsi plusieurs projets ont été chapeautés par le Ministère de la Transition Numérique et par l'Agence de Développement du Digital.

### 7.1 Les projets e-gov portés par le Ministère de la Transition Numérique

- L'élaboration d'un répertoire des actes administratifs

L'adoption de la loi 55-19 confirme la volonté du Maroc à instaurer la confiance entre l'administration et les usagers dans un cadre de bonne gouvernance, de gestion moderne et de recours aux technologies de l'information et de la communication afin que les usagers puissent valoir leurs droits. A cet effet, les services de l'Etat ont été amenés à contribuer, chacun de sa part, à l'élaboration d'un répertoire des actes administratifs qui le concerne.

Les procédures répertoriées ont fait l'objet de simplification tels que stipulé dans la loi susmentionnée selon une méthodologie uniformisée prévue dans un guide méthodologique de simplification publié en 2016(OCDE, 2023).

Ce répertoire a été publié au niveau d'un portail national créé à cet effet nommé « IDARATI ».

- La plateforme des actes administratifs « IDARATI »

Le portail « IDARATI » est le portail national des procédures et formalités administratives qui permet à l'usager de consulter les formalités administratives et les procédures le concernant auprès de l'administration. Le portail regroupe le répertoire des actes administratifs permettant à l'usager d'avoir le détail des procédures en vigueur pour répondre à son besoin et d'effectuer le suivi des demandes.

### 7.2 Les projets portés par l'Agence de Développement du Digital

Depuis la création de l'Agence, sept projets e-gouvernement ont été lancés dont l'exécution est en cours de réalisation ou réalisée dans le cadre du volet « smart gouvernement » à savoir :

- **Le Bureau d'ordre digital :** constitue une plateforme électronique unique d'échange et de dépôt entre les administrations publiques entre elles ainsi qu'avec les usagers (citoyens entreprises, associations).
- **La plateforme de parafleur électronique (e-parafeur)** Cette plateforme qui permet la dématérialisation et la simplification des processus de traitement des documents au sein d'une administration donnée ce qui a pour avantage d'améliorer les délais de traitement et de limiter la circulation du papier.
- **La plateforme nationale de gestion des réclamations (CHIKAYA)** C'est une plateforme destinée au citoyen dans l'objectif de relever ses réclamations et assurer le suivi de leur traitement.
- **La plateforme nationale ZIARA** est une plateforme dédiée aux visiteurs des détenus aux centres de détention proposant plusieurs services en ligne (prises de rendez-vous, achat de paniers, transfert d'argent).

- **Les questions parlementaires**: déployée sur 45 administrations et établissements publics, cette plateforme a pour finalité d'assurer la dématérialisation des questions parlementaires et des questions issues des deux chambres du parlement marocain.
- **La gestion des rendez-vous** Cette application déployée sur 45 administrations sert à gérer les rendez-vous des citoyens auprès des services de chaque administration.
- **La plateforme Watiqa** est une plateforme qui permet de commander électroniquement des documents administratifs et de les recevoir par courrier recommandé à l'adresse de l'intéressé.

## 8. Les Mesures Proposées Pour Réussir La Transition Digitale De L'administration Marocaine

Malgré les efforts fournis par le gouvernement marocain certaines pistes de réflexion sont à mener pour faciliter la transition digitale et positionner le Maroc comme leader africain dans le domaine. Dans ce sens, nous allons proposer six mesures pour améliorer la position du pays quant au développement de la digitalisation de son administration.

### Mesure 1 : lutte contre l'analphabétisme, amélioration du système éducatif et développement des compétences en matière de digital

Développer l'EGDI passe impérativement par l'amélioration de l'indice du capital humain (HCI) du Maroc. En effet, cet indice est une clé importante pour réussir le chantier de la digitalisation. Dans ce sens, il s'avère nécessaire de mettre le facteur humain au cœur du développement de la digitalisation au Maroc et ce, par le biais des mesures suivantes :

- **La lutte contre l'analphabétisme**

L'Etat marocain a fait beaucoup d'effort dans le cadre de la lutte contre l'analphabétisme ; preuve à l'appui, le taux d'alphanétisation est passé de 52,3% en 2004 à 77,34% en 2022. A ce propos, le Maroc donne une importance à l'alphanétisation des jeunes ce qui se traduit par un chiffre de 96,7% des jeunes qui savent lire et écrire. Par ailleurs, ce taux baisse à 67,3% pour la catégorie des adultes et se situe à seulement 57,7% des adultes femmes qui savent lire et écrire ce qui constitue un manque à gagner important notamment en milieu rural où le taux de femmes qui savent lire et écrire baisse à 52,3%. C'est ainsi que malgré les efforts considérables de lutte contre l'analphabétisme, l'Etat devrait multiplier ses efforts d'alphanétisation de la population et cibler surtout la catégorie des adultes au niveau rural.

- **La réforme du système éducatif**

Le taux d'alphanétisation élevé des jeunes 96,7% nous permet de confirmer la tendance actuelle en matière d'efforts de l'état au niveau de la généralisation de la scolarisation et de lutte contre l'abandon scolaire (2% au primaire, 8% au collégial). Ainsi, l'accès à l'éducation primaire s'est généralisé (*Éducation Au Maroc,2024*) marquant une évolution considérable par rapport aux années 2000. Toutefois, 37,8% de la population n'ont

aucun niveau scolaire, ce taux augmente à 50,3% parmi les femmes et 24,7% parmi les hommes (*Site institutionnel du Haut-Commissariat au Plan, 2025*) en 2022.

D'après les éléments présentés, nous pouvons déduire que le Maroc serait amené, dans les années futures, à améliorer sa position concernant l'indicateur de capital humain dans le sens où, l'alphanétisation des jeunes leur permettra d'acquérir plus facilement les compétences nécessaires à la digitalisation et d'améliorer ainsi l'EGDI. Cependant, des efforts importants doivent être faits dans l'objectif de l'alphanétisation des adultes ce qui aura un impact positif sur le HCI à moyen et court terme.

### Mesure 2 : mettre l'usager au cœur du développement de l'administration publique digitale

La note d'orientation du gouvernement relative au développement du digital à l'horizon 2025 met parmi ses objectifs une administration digitale au service du citoyen et des entreprises avec un taux de satisfaction des citoyens de plus de 85% (Le Chef de Gouvernement (2020) Note d'orientations Générales pour le développement du digital au Maroc à l'horizon 2025). Toutefois, l'analyse de l'EGDI et des indicateurs de participation montre qu'il y a encore des efforts à fournir à cet égard.

En effet, La réussite de la digitalisation des services publics passe indéniablement par une reconsideration des priorités de la stratégie de digitalisation du Maroc, ceci dit, l'analyse de l'indicateur OSI (online service index) effectuée précédemment a démontré quel les administrations ne font pas participer les usagers dans la conception de leurs plateformes digitales.

Dans cette optique, les administrations doivent porter un intérêt important aux besoins des usagers quant à la qualité et l'utilité des plateformes développées dans l'objectif de pouvoir améliorer leur fonctionnement et assurer plus d'efficacité.

### Mesure 3 : l'intelligence artificielle au service du citoyen

La réflexion devrait également porter sur l'adoption de l'Intelligence artificielle dans l'objectif de définir au mieux les besoins des usagers, ce qui aura pour effet de généraliser l'utilisation des plateformes surtout pour les personnes ayant peu ou pas de compétences nécessaires pour manipuler les outils du digital. Ainsi, et vu le taux d'analphabétisme des adultes, la réflexion se porte à cet égard sur les fonctionnalités vocales de l'IA comme moyen pour faciliter à ces personnes le recours aux plateformes digitales des services publics.

### Mesure 4 : poursuivre les efforts de simplification et de digitalisation des procédures administratives

Comme on l'a précédemment indiqué, le gouvernement devra achever le chantier de simplification et de digitalisation des procédures en achevant le répertoire des actes administratifs et en l'incluant sur la plateforme IDARATI.

### **Mesure 5 : former aux métiers du digital**

Conscient de ce besoin, le gouvernement via l'agence de développement du digital, envisage d'entamer le programme « génération digitale » qui a comme objectifs de :

- Améliorer l'employabilité des jeunes en les formant aux métiers du digital ;
- Améliorer la compétitivité des entreprises marocaines en formant les talents digitaux dont elles ont besoin ;
- Mettre en place un écosystème de formation au digital permettant de répondre aux besoins actuels du Maroc et pouvant s'adapter constamment aux évolutions futures ;
- Utiliser le digital comme vecteur d'inclusion sociale ;
- Coordonner et piloter l'effort national de formation au digital.

### **Mesure 6: l'intégration stratégique au niveau territorial**

L'objectif est de décliner la stratégie générale en matière de digitalisation en stratégies régionales permettant de prendre en considération les spécificités de chaque région et de répondre au mieux aux besoins des usagers.

## **9. CONCLUSION**

L'Etat marocain est conscient des enjeux et des nécessités d'améliorer les services publics aux usagers ce qui se traduit par l'importance donnée au développement du digital, des plans stratégiques adoptés et ses orientations ainsi que les moyens humains et matériels alloués pour réussir les défis de digitalisation.

L'atout majeur du Maroc réside dans son infrastructure télécom développée qui lui permet d'être en avance par rapport à d'autres pays au niveau régional et de la conscience des décideurs de la nécessité d'adopter le digital comme solution pour améliorer la qualité du service public rendu aux citoyens et aux entreprises.

Parmi les points positifs du digital au Maroc nous pouvons citer la qualité et le nombre des services en ligne qui est large et variée ; ce fait devrait être consolidé par la simplification des procédures et d'opérationnaliser la plateforme de service à l'usager « IDARATI ».

Toutefois, au-delà des aspects techniques liés au développement des solutions digitales des efforts considérables devraient être menés pour inclure l'élément humain au cœur du développement du digital au royaume.

En effet, le gouvernement via ses instances opérationnelles, devrait d'une part, poursuivre les chantiers de développement du digital entamés en application à la loi 55-19 et ce, en impliquant davantage les usagers dans l'ensemble des étapes de conception et de réalisation des plateformes digitales gouvernementales tout en prenant en considération leur besoins et attentes comme base de tout développement ou amélioration des solutions digitales développées. D'autre part, il serait

opportun de renforcer la formation dans le domaine du digital tant pour les fonctionnaires en activité (formation continue) que les jeunes (formations académiques ou professionnelles).

Un des facteurs clés de réussite de la digitalisation est la déclinaison de la stratégie digitale nationale au niveau régional ce qui devrait permettre d'accélérer le processus de digitalisation et de couvrir l'ensemble du territoire du royaume prenant en considération les spécificités des usagers et leurs exigences au niveau local.

Enfin, l'effort de digitalisation des services publics ne peut réussir sans un travail de fond sur la simplification des procédures. A ce propos, l'effort consiste à assurer la coordination et la synergie entre les différents départements et les services de l'Etat dans l'objectif de simplifier au maximum les procédures administratives et d'éviter les redondances inutiles pour que l'usager obtienne un service de qualité via la plateforme de l'administration. Certes, la pierre angulaire est posée pour la simplification des procédures, mesure qui devrait être renforcée et complétée dans l'avenir.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Beuve, J., CRISTOFINI, O., GIMENEZ, J., & PORCHER, S (2021) *La Transformation Digitale Du Secteur Public Technologies de l'information et de la communication*

*Bulletin Officiel du Royaume du Maroc (2017) loi n°61-16 relative à la création de l'Agence de Développement du Digital*

Policy Center (2024) *Éducation au Maroc: Progrès et perspectives dans un contexte de réforme*

*Bulletin Officiel du Royaume (2022) du Maroc n° 7151 du Dahir n° 1-22-77 portant promulgation de la loi cadre n° 06-22 relative au système national de santé.*

Gauthier, C. (2021) *Rapports de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement*. Site institutionnel du Haut-Commissariat au Plan du Royaume du Maroc.

*Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental Auto-saisine n°13/2013 (2013)*

KABRE, W. D. (2013) *La conclusion des contrats électroniques- Etude de droits africains et européens* l'HARMATTAN.

*Le Chef de Gouvernement (2020) Note d'orientations Générales pour le développement du digital au Maroc à l'horizon 2025*

*Site institutionnel du Haut-Commissariat au Plan du Royaume du Maroc. (2025).*

Bulletin Officiel du Royaume du Maroc (2020) loi 55-19 portant sur la simplification des procédures et des formalités administratives.

Mingam, J. (2024). *Dominer le Digital: Stratégies pour réinventer le secteur*. Odyssey Editorial.

OCDE (2023). Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Maroc : Pour une administration résiliente au service des citoyens. *Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique*.

OCDE & Eurostat (2019). *Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation, 4ème édition*.

ROCHDI, N. (2001). *En Maroc La transition du Maroc vers l'économie de l'information et du savoir*

SOW, M. S., & AUBRY, M. (2021). *La transformation digitale en entreprise : 100 questions/réponses* (Éditions Ellipses).