

Research paper

Fondements de la transformation numérique dans la modernisation des services publics au Maroc

Mohamed EL BAKOUHI ^{1,*}, , Taoufik ESSAID ¹, 

¹ Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan, Maroc

PAPER INFO

Paper History

Received March 2025

Accepted June 2025

Keywords

Transformation
numérique

Services publics

Modernisation
administrative

Inclusion numérique

Gouvernance
électronique

Partenariat public-privé

ABSTRACT

La transformation numérique des services publics au Maroc représente un levier stratégique de modernisation administrative et de développement socio-économique. Elle vise à améliorer l'efficacité, la transparence et l'accessibilité des services en intégrant les technologies de l'information et de la communication. L'article explore les fondements historiques de cette évolution, les défis rencontrés (résistance au changement, fracture numérique, cadre juridique), et le rôle des acteurs publics et privés dans cette transition. Il met en lumière l'importance de l'inclusion numérique, de la cybersécurité, de la formation continue des agents publics, ainsi que des partenariats et de la coopération internationale. À travers une analyse critique, il démontre que le succès de cette transformation dépend d'une planification stratégique intégrée, d'un engagement fort des parties prenantes, et d'une gouvernance numérique résiliente et inclusive.

1 Introduction

La transformation numérique constitue aujourd'hui une priorité majeure dans la refonte des services publics marocains. Loin de se limiter à une simple dématérialisation, elle s'impose comme une véritable réforme structurelle intégrant les technologies émergentes pour répondre aux exigences d'efficacité, de transparence et de proximité. En combinant innovation technologique, réingénierie des processus administratifs et développement des compétences humaines, cette mutation vise à bâtir un service public moderne, accessible et orienté vers l'utilisateur. Le Maroc, engagé dans cette dynamique depuis les années 2000, fait face à des défis multiples, mais aussi à des opportunités inédites pour renforcer la gouvernance, favoriser l'inclusion numérique et accélérer le développement durable. Cet article propose d'analyser les leviers, les contraintes et les acteurs de cette transformation, en mettant en évidence ses impacts sur l'organisation et la performance des services publics marocains.

2 Initiation à la transformation numérique

La transformation numérique représente une démarche stratégique fondamentale visant à repenser et à moderniser les services publics à travers l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC). Elle se base sur l'idée que l'innovation technologique peut améliorer significativement l'efficacité, la transparence et l'accessibilité des services offerts aux citoyens et aux entreprises. Ce processus suppose une adaptation

*Corresponding author. Email mohamedelbakouhi@gmail.com

progressive des institutions publiques, en intégrant des outils numériques tels que les plateformes en ligne, les applications mobiles, et les bases de données électroniques, afin de simplifier les processus administratifs et réduire les délais de traitement (Imane & Elk, 2024). La transformation numérique ne se limite pas à la simple dématérialisation des processus existants, mais implique une réelle transformation organisationnelle, une gestion du changement, et une culture d'innovation. Elle repose sur une planification stratégique claire, permettant d'aligner les orientations gouvernementales sur les technologies émergentes et les attentes citoyennes. La réussite de cette transition nécessite également une coordination entre différents acteurs, aussi bien publics que privés, afin de garantir une cohérence et une efficacité accrues. Plus qu'une évolution technologique, cette transformation constitue une opportunité pour renforcer la gouvernance, assurer une meilleure inclusion numérique, et répondre aux enjeux de développement durable. Enfin, la transformation numérique dans le secteur public doit être accompagnée par une démarche proactive de sensibilisation des usagers et de renforcement des compétences du personnel, pour exploiter pleinement le potentiel offert par les innovations numériques, et ainsi bâtir des services publics plus performants, réactifs et ouverts à tous (Beuve et al., 2021).

3 Contexte historique des services publics au Maroc

L'histoire des services publics au Maroc révèle une évolution progressive confrontée à divers défis liés à la gouvernance, à l'urbanisation et aux besoins croissants de la population. Dès l'indépendance, le pays s'est engagé dans un processus de modernisation de ses infrastructures administratives afin d'assurer une meilleure efficacité et une accessibilité accrue. Au cours des décennies suivantes, plusieurs réformes ont été initiées pour décentraliser les responsabilités, améliorer la gestion des ressources et renforcer la transparence. Cependant, ces efforts ont souvent été limités par le manque d'outils technologiques appropriés, la faible couverture numérique et une gestion encore largement bureaucratique (EL BOUZAI, 2025). La transition vers une administration plus efficace s'est néanmoins accélérée à partir des années 2000, notamment avec l'introduction de initiatives visant à digitaliser certains services, comme la déclaration fiscale ou la demande de documents administratifs. La volonté politique de moderniser le secteur public s'est renforcée avec l'engagement à réduire les paperasseries, à accroître la transparence et à favoriser l'inclusion. Néanmoins, ces transformations ont rencontré des résistances au changement, liées à la nécessité de former le personnel, d'investir dans l'infrastructure technologique et de repenser les processus internes. Aujourd'hui, le contexte national cherche à conjuguer tradition et innovation afin de bâtir un service public plus réactif, transparent et accessible, dans un environnement où la digitalisation joue un rôle central pour répondre efficacement aux attentes croissantes des citoyens et stimuler le développement socio-économique du pays (Ntede, 2025).

4 Défis de la modernisation des services publics

La modernisation des services publics au Maroc doit faire face à plusieurs défis majeurs qui peuvent compromettre la réussite du processus de transformation numérique. Parmi ces défis, l'un des plus importants est la résistance au changement, tant du côté des institutions que des usagers. La méfiance envers les nouvelles technologies, le manque de familiarité avec les outils numériques et la crainte de l'insécurité peuvent freiner l'adoption des solutions digitales. Par ailleurs, l'insuffisance des compétences numériques parmi les agents publics constitue un obstacle significatif, exigeant un effort important en formation et en développement professionnel. La disparité en termes d'accès à Internet et d'équipements technologiques entre zones urbaines et rurales contribue également à creuser le fossé numérique, rendant difficile une inclusion équitable de tous les citoyens (Rania & Yassine). La pérennité financière des projets de transformation est une préoccupation majeure, car leur mise en œuvre nécessite des investissements conséquents, souvent coûteux et à long terme, sans garantie immédiate de rendement. La complexité juridique et réglementaire peut aussi ralentir l'introduction de nouvelles technologies, nécessitant des cadres législatifs adaptés pour assurer la conformité, la sécurité et la protection des données. Enfin, la coordination entre les différentes instances publiques, privées et partenaires internationaux demeure un défi, crucial pour éviter la fragmentation des efforts et favoriser une approche cohérente et efficace. La réussite de la modernisation des services publics repose donc sur la capacité à anticiper, gérer et surmonter ces obstacles, en mettant en œuvre des stratégies adaptées et en assurant un engagement fort de tous les acteurs concernés (EL MOUJAHID et al.).

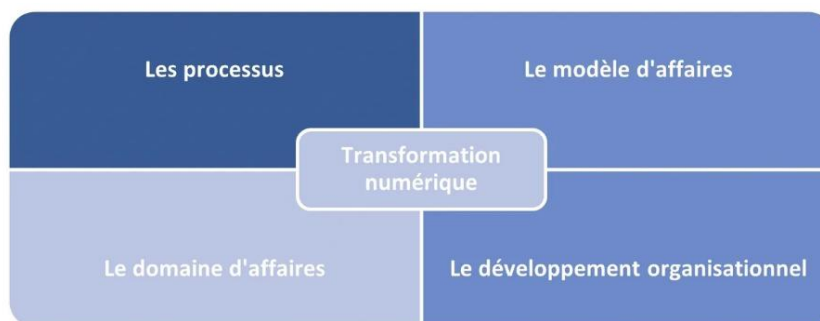
5 Rôle de la technologie dans la transformation numérique

La technologie joue un rôle central dans la transformation numérique des services publics en facilitant l'automatisation, la digitalisation des processus et l'amélioration de l'accessibilité. L'intégration des systèmes d'information permet d'optimiser la gestion des données, offrant ainsi une meilleure coordination entre les différentes entités administratives. Les infrastructures numériques modernes, telles que les réseaux haut débit, le cloud computing, et les plateformes mobiles, permettent aux citoyens d'accéder aux services publics de manière plus rapide et efficace, éliminant en partie les démarches papier et les déplacements physiques (CHATIT et al., 2024). Par ailleurs, l'intelligence artificielle, le traitement automatique du langage naturel et l'analyse de données jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la qualité des services, en permettant de fournir des réponses plus précises et personnalisées aux usagers. La mise en œuvre de technologies de cybersécurité sophistiquées garantit la protection des données sensibles, renforçant la confiance dans le système numérique. Cependant, cette transformation implique également une évolution des compétences et un investissement dans la formation des agents publics afin d'assurer une gestion efficace des nouveaux outils. La compatibilité des différentes solutions technologiques et leur intégration dans un cadre cohérent constituent également un défi majeur, nécessitant une planification stratégique (Koné, 2024).

6 Impact de la transformation numérique sur l'efficacité des services

La transformation numérique a considérablement amélioré l'efficacité des services publics en simplifiant les processus, en réduisant les délais d'attente et en diminuant les coûts opérationnels. La digitalisation permet une gestion plus rapide et précise des dossiers, favorisant ainsi une réponse plus adaptée aux besoins des citoyens. La centralisation et l'automatisation des services facilitent l'accès à une gamme étendue de démarches administratives via des plateformes en ligne, ce qui améliore la satisfaction des usagers. En outre, l'utilisation d'outils numériques offre une meilleure traçabilité et transparence dans la gestion des ressources publiques, limitant ainsi la corruption et les dysfonctionnements (Imane & Elk, 2024).

Fig. 1 : Les quatre dimensions de la transformation numérique



Source : <https://aujourd'hui.today/>

La collecte et l'analyse des données en temps réel permettent aux administrations de prendre des décisions plus informées, d'optimiser les allocations de ressources et d'ajuster les services en fonction des attentes des usagers. La capacité de répondre rapidement et efficacement aux incidents ou aux demandes urgentes se trouve renforcée grâce aux systèmes numériques, rendant l'administration plus réactive. Ces avancées numériques ont aussi facilité la dématérialisation de nombreuses procédures, réduisant la dépendance au papier et permettant un accès 24/7 aux services essentiels. Enfin, la transformation numérique favorise une meilleure coordination interservices, assurant une continuité et une cohérence dans la fourniture des services publics, tout en renforçant la gouvernance et la responsabilisation des acteurs publics. Son impact se traduit donc par une administration plus agile, transparente et centrée sur les besoins du citoyen, conduisant à une amélioration significative de la qualité des services offerts (Cameron, 2024).

7 Rôle des acteurs privés dans la transformation numérique

Les acteurs privés jouent un rôle essentiel dans la transformation numérique des services publics au Maroc en apportant leur expertise, leurs ressources et leur capacité d'innovation. Leur implication va au-delà du simple développement technologique, englobant également l'expertise en gestion de projets, la conception de solutions adaptées aux besoins des citoyens et la mise en œuvre de nouvelles plateformes numériques. Les entreprises technologiques privées, notamment dans les secteurs des télécommunications, des logiciels et de la cybersécurité, sont souvent à l'avant-garde des initiatives visant à moderniser l'infrastructure numérique, en veillant à la qualité, à la sécurité et à la scalabilité des solutions déployées (Bertrand, 2023). Par ailleurs, la collaboration avec le secteur privé permet de dynamiser l'écosystème entrepreneurial national, en favorisant l'émergence de start-ups innovantes dans le domaine des services publics numériques. La mise en place de partenariats public-privé (PPP) constitue un levier stratégique pour accélérer la transformation, en mobilisant des financements, en partageant des risques et en assurant un transfert de compétences. Enfin, la participation active des acteurs privés dans la sensibilisation et la formation des utilisateurs contribue à accroître l'acceptation et l'adoption des nouvelles solutions numériques, tout en renforçant la résilience du système face aux défis de la sécurité et de la protection des données. La synergie entre les acteurs publics et privés est donc fondamentale pour bâtir des services publics efficaces, innovants et accessibles à tous, dans un contexte de transformation numérique en constante évolution (Imane & Elk, 2024).

8 Inclusion numérique et accès aux services

L'inclusion numérique constitue un enjeu fondamental pour assurer un accès équitable aux services publics dans un contexte de transformation digitale. Au Maroc, malgré les progrès réalisés, une partie importante de la population reste confrontée à des obstacles liés à la fracture numérique, notamment en raison de disparités géographiques, socio-économiques et d'alphabétisation. La géolocalisation des zones rurales et éloignées limite considérablement leur capacité à profiter des services numériques proposés par l'administration. Par conséquent, il devient essentiel de déployer des politiques inclusives visant à élargir la couverture numérique, telles que l'amélioration des infrastructures télécoms, la vulgarisation des dispositifs d'accès à Internet à faible coût ou gratuits, ainsi que la mise en place de points d'accès numériques dans les zones sous-desservies (BAKRIM, 2024). Par ailleurs, la sensibilisation et la formation des citoyens jouent un rôle crucial pour surmonter la méfiance ou l'ignorance à l'égard de l'utilisation des outils numériques, notamment auprès des populations âgées ou marginalisées. La mise en œuvre de programmes éducatifs ciblés, associée à la facilitation de l'utilisation des services publics en ligne via des interfaces conviviales et multilingues, contribue à renforcer l'inclusion. La collaboration entre les secteurs public, privé et associatif est également un levier essentiel pour favoriser une démocratisation effective de l'accès aux services numériques, en adaptant les solutions aux besoins spécifiques de chaque groupe social. L'inclusion numérique ne doit pas être perçue uniquement comme une question technologique, mais comme un pilier de justice sociale, permettant à tous les citoyens de participer pleinement à la vie publique et de bénéficier des avancées offertes par la modernisation des services publics dans un cadre équitable et accessible (Barbant, 2022).

9 Sécurité et protection des données

La sécurité et la protection des données constituent des piliers essentiels dans le processus de transformation numérique des services publics au Maroc. La digitalisation accrue expose inévitablement les systèmes d'information à des menaces diverses telles que les cyberattaques, le vol de données ou encore les intrusions non autorisées. Par conséquent, la mise en place de mécanismes robustes de sécurité permet de garantir l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des données sensibles. La réglementation nationale et internationale joue un rôle clé en établissant un cadre juridique précis, notamment à travers la loi 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel. Cette législation impose des standards stricts pour la collecte, l'utilisation et le stockage des données personnelles, renforçant ainsi la confiance des citoyens dans les services numériques. En complément, des dispositifs techniques tels que le chiffrement, l'authentification forte et les pare-feux sont déployés pour prévenir toute intrusion ou manipulation malveillante. La sensibilisation des acteurs publics et privés demeure également cruciale afin de sensibiliser aux enjeux de sécurité numérique et de promouvoir une culture de vigilance (Taquiddine, 2024). La gestion des incidents de sécurité doit être organisée et réactive pour limiter les conséquences des éventuelles failles.

10 Réglementation et cadre juridique

Le cadre réglementaire et juridique constitue une pierre angulaire essentielle à la réussite de la transformation numérique dans les services publics au Maroc. Afin d'encadrer efficacement l'innovation, plusieurs lois, décrets et textes réglementaires ont été adoptés pour définir les responsabilités, les droits et les obligations des acteurs impliqués dans cette transition. La législation relative à la protection des données personnelles, notamment la loi n°09-08, joue un rôle clé en garantissant la confidentialité et la sécurité des informations des citoyens et des entités administratives. Par ailleurs, le cadre juridique précise les modalités de signature électronique, de dématérialisation administrative et de gestion des documents numériques pour favoriser une transition fluide vers les services en ligne. La mise en conformité avec ces normes est impérative pour renforcer la confiance des usagers et assurer la légitimité des démarches électroniques auprès des autorités juridiques. En outre, le développement d'un environnement réglementaire cohérent facilite l'intégration de nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle ou la blockchain, en prévoyant des cadres spécifiques pour leur utilisation dans le secteur public. La législation doit également encourager l'innovation tout en assurant la stabilité et la sécurité du système, ce qui exige une veille réglementaire constante et des adaptations régulières. Les autorités publiques collaborent avec les acteurs du secteur privé et la société civile afin d'élaborer des textes législatifs alignés sur les standards internationaux, favorisant ainsi l'attractivité et la compétitivité du Maroc dans le domaine numérique (Celis Rincón, 2024).

11 Formation et développement des compétences

Le succès de la transformation numérique dans la modernisation des services publics repose en grande partie sur un investissement soutenu dans la formation et le développement des compétences des agents publics. La transition vers des outils numériques exige que les employés soient non seulement familiarisés avec les technologies modernes, mais aussi capables de s'adapter à un environnement en constante évolution. Cela suppose la mise en place de programmes de formation continue, adaptés aux besoins spécifiques de chaque secteur, afin d'assurer une maîtrise optimale des nouveaux systèmes et procédures. Par ailleurs, il est essentiel de favoriser une culture de l'apprentissage tout au long de la vie, permettant aux agents de rester à jour face aux innovations technologiques. La formation ne doit pas se limiter à la simple acquisition de compétences techniques, mais inclure également le développement de compétences transversales telles que la gestion de projet, la sécurité des données ou la relation avec le citoyen (AIT and TOURABI2021). La modernisation des services publics doit également s'accompagner de la mise en place de formations en gestion du changement pour accompagner la résistance souvent observée lors de la transition vers de nouveaux modes opératoires. En investissant dans la capitalisation des compétences et en promouvant une mobilité interne renforcée, le Maroc peut assurer une meilleure insertion des technologies numériques dans ses processus administratifs. La consolidation d'une ressource humaine compétente constitue ainsi un levier essentiel pour garantir la durabilité et l'efficacité des initiatives de transformation numérique, tout en assurant une meilleure qualité de service et une plus grande inclusion des citoyens dans le système administratif modernisé (AHROUAY et al.2025).

12 Partenariats public-privé et coopération internationale

Les partenariats public-privé (PPP) et la coopération internationale jouent un rôle stratégique dans le succès de la transformation numérique des services publics au Maroc. La synergie entre le secteur public et les acteurs privés permet d'accélérer l'adoption de technologies innovantes, de partager les expertises et de mobiliser des ressources nécessaires pour moderniser les infrastructures et les processus administratifs. En intégrant les compétences du secteur privé, notamment dans les domaines de la cybersécurité, du développement logiciel ou encore de la gestion des données, le secteur public peut optimiser ses capacités tout en garantissant une meilleure expérience pour les usagers. Par ailleurs, la coopération internationale ouvre des opportunités de transfert de savoirs et de bonnes pratiques, facilitant l'alignement des standards locaux avec les normes globales (RGUIOUEG et al.2024). Les programmes de partenariat, souvent soutenus par des organisations telles que l'Union européenne ou la Banque mondiale, permettent également un financement structuré pour des projets à fort impact social. La mise en œuvre efficace de ces collaborations nécessite des cadres juridiques clairs, des mécanismes de gouvernance transparents et une volonté commune de renforcer la gouvernance digitale nationale. Ces partenariats favorisent ainsi une transformation plus rapide, plus durable et mieux adaptée aux besoins spécifiques du Maroc, tout en renforçant la résilience du système administratif face aux enjeux technologiques modernes.

13 Communication et sensibilisation des citoyens

La communication et la sensibilisation des citoyens jouent un rôle essentiel dans la réussite de la transformation numérique des services publics. Pour assurer une adoption large et efficace des nouvelles solutions numériques, il est impératif de développer des stratégies de communication adaptées, claires et accessibles. Cela implique de mettre en place des campagnes d'information régulières, utilisant divers canaux (médias traditionnels, numériques, réseaux sociaux) pour toucher l'ensemble des segments de la population. La sensibilisation doit également porter sur les bénéfices concrets de la numérisation, tels que la réduction des délais, l'amélioration de la transparence et la simplification des démarches administratives. Par ailleurs, il est crucial de lutter contre la méfiance, la peur du changement ou la fracture numérique, en proposant des sessions de formation et d'accompagnement pour familiariser davantage les citoyens avec les outils numériques. La co-construction d'un discours inclusif et pédagogique favorise la confiance dans les services digitaux publics et encourage leur usage. Au-delà de la communication institutionnelle, la participation citoyenne à travers des consultations, ateliers ou plateformes participatives permet d'adapter les services aux attentes réelles des usagers.

14 Conclusion

La conclusion de la transformation numérique dans la modernisation des services publics au Maroc met en évidence l'importance cruciale de l'approche intégrée adoptée pour répondre aux enjeux socio-économiques du pays. La success story repose sur une vision stratégique, favorisée par une planification rigoureuse et une gestion du changement adaptée, permettant d'intégrer efficacement les innovations technologiques au sein des institutions publiques. La transformation a induit une amélioration significative de la qualité et de la rapidité des services offerts aux citoyens, renforçant ainsi la transparence, la responsabilité et la confiance dans l'administration publique. Par ailleurs, l'engagement des acteurs privés et la coopération internationale ont été déterminants pour apporter expertise, ressources et meilleures pratiques, favorisant un développement soutenu et durable. La consolidation de l'inclusion numérique, en assurant un accès équitable aux services, demeure une priorité afin de réduire les fractures sociales et territoriales. La sécurité des données et le cadre réglementaire ont évolué pour accompagner cette transition, garantissant une protection optimale des informations sensibles. La formation continue et le développement des compétences sont essentiels pour faire face aux défis croissants liés à l'innovation technologique. En résumé, la transformation numérique constitue un levier majeur pour moderniser l'administration publique marocaine, en améliorant la gouvernance, en renforçant la participation citoyenne et en stimulant une croissance économique inclusive. La poursuite de ces efforts permettra de bâtir un environnement numérique résilient, adapté aux exigences du XXI^e siècle, et de consolider la position du Maroc en tant qu'acteur moderne et innovant dans la région.

References

- [1] Imane, b. & elk, y. (2024). E-gouvernance et transformation numérique au maroc: défis et perspectives pour des institutions et des services publics innovants. *International journal of economic studies*.
- [2] Beuve, j., cristofini, o., gimenez, j., & porcher, s. (2021). La transformation digitale du secteur public: atteindre les promesses et éviter les désillusions. *Policy paper*.
- [3] El bouzaïdi, o. D. (2025). La transition numérique au maroc: un levier de modernisation des services publics et de développement socioéconomique inclusif. *La revue marocaine des politiques publiques*.
- [4] Ntede, r. M. (2025). Digitalisation et succès de carrière dans l'administration publique camerounaise: rôle du manager de transition.
- [5] Rania, l. & yassine, e. L. H. M. (2024). Le leadership numérique au maroc; implications pour le développement africain: les défis et les opportunités des nouvelles formes de travail au maroc. *Researchgate.net*.
- [6] El moujahid, l., chekaoui, m., & andaloussi, g. (2025). Gouvernance et performance des collectivités territoriales: revue de la littérature. *Rmprs.com*.
- [7] Chatit, f., hamiche, m., & kasmia, n. B. E. N. (2024). La digitalisation et l'ingénierie de la décision administrative: pilier de la réussite du registre social unifié au maroc.
- [8] Koné, l. A. (2024). Ia et éthique pour l'amélioration du service public.
- [9] Cameron, a. (2024). Les différentes sphères de la gestion du changement: transformation numérique dans le réseau de la santé.
- [10] Bertrand, r. (2023). Le numérique porte conseil? Les consultants en intelligence artificielle dans la fabrique du capitalisme numérique.

- [11] Bakrim, s. (2024). Challenge à l'ère du numérique: solidarité et action humanitaire via le digital en faveur des populations migrantes subsahariennes marginalisées au maroc. *Revue internationale du chercheur*.
- [12] Barbant, c. (2022). Inclusion numérique: quelles complémentarités, spécificités et coopérations entre acteurs sociaux et culturels?.
- [13] Taqiddine, m. (2024). La réglementation de la cryptographie: entre sécurité nationale et droits fondamentaux-étude comparée entre le maroc, la france et les états-unis. *والأبحاث للدراسات عطاء مجلة*.
- [14] Celis rincón, m. A. (2024). Facteurs clés de mise en oeuvre des projets de transformation digitale: revue de la littérature.
- [15] Ait errays, n., & tourabi, a. (2021). Essai de compréhension des facteurs de succès des projets de transformation numérique. *Moroccan journal of entrepreneurship, innovation and management*, 6(1), 45-66.
- [16] Ahrouay, a., hamiche, m. H., & aharouay, s. (2025). Transformation digitale et technologies de l'information: vers une gestion stratégique et innovante des ressources humaines. *Revue internationale des sciences de gestion*, 8(1).
- [17] Rguioueg, s., azizi, f., & baddih, h. (2024). Analyse comparative maroc-corée du sud dans le cadre de la e-administration et transition numérique de l'état. *International journal of accounting finance auditing management and economics*, 5(7), 312-331.