



TAYAZIME Jihane

MOUTAHADDIB Aziz

ENCG Kénitra Université ibn tofail,

ENCG Kénitra Université ibn tofail,

Maroc

Maroc

jihane.tayazime@uit.ac.maaziz.moutahaddib@encgk.ma

« La Transformation Digitale de l'Administration Publique au Maroc : La Perception des Usagers Particuliers »

Résumé : La transformation numérique dans l'administration publique est un terme qui renvoie au changement de direction de l'administration numérique. La maturité des services d'administration en ligne peut constituer une estimation du niveau des gains de productivité interne générés par les pays grâce à l'utilisation des TIC.

Le concept d'e-Participation est basé sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour impliquer les citoyens dans la prise de décision.

Alors que le nouveau modèle de développement de 2019 n'a pas fait de la digitalisation un centre d'intérêt, le NMD paru en 2021 lui se base sur la numérisation comme outil primordial de développement, particulièrement en ces temps de pandémie. L'objectif principal de cet article est de déterminer si les usagers de l'administration publique marocaine trouvent que la transformation digitale améliorera ses services.

Mots clés : Transformation digitale, administration publique, services publics, e-Gouvernement, e-Participation, Open Government.

Abstract: Digital transformation in public administration is a term that refers to the change in direction of digital administration. The maturity of e-government services can be an estimate of the level of internal productivity gains generated by countries through the use of ICT.

The concept of e-Participation is based on the use of information and communication technologies to involve citizens in decision making. While the new development model of 2019 did not make digitalization a focus, the NMD released in 2021 is based on digitalization as a primary tool for development, especially in these times of pandemic. The main purpose of this article is to determine whether users of Moroccan public administration find that digital transformation will improve its services.

Key words: Digital transformation, public administration, public services, e-Government, e-Participation, Open Government.

Introduction

C'est pendant les crises que l'efficacité des systèmes organisationnels se révèle. La crise sanitaire de la COVID-19 survenue en février 2020 à l'échelle mondiale a bien su remettre en question les pratiques managériales déjà existantes.

En effet, avec ou sans crise, l'ère du digital continue de pousser les organisations, privée ou publiques à adapter leurs modèles économiques à un environnement de plus en plus volatil, incertain et complexe. Avec l'évolution accrue de la concurrence et de la technologie, les entreprises se retrouvent contraintes à adopter un modèle d'affaire flexible pour faire face aux nouvelles contraintes du marché, et à aligner étroitement leurs stratégies commerciales sur les progrès technologiques perpétuels surtout avec l'émergence et l'importance croissante du numérique (médias sociaux, le cloud computing, le big data, l'impression 3D, l'internet des objets et l'intelligence artificielle).

Dans son discours sur la réforme de l'administration, sa Majesté le Roi Mohammed 6 a bien souligné en 2016, en plus d'un changement quasi radical dans le fonctionnement des services publics, l'importance d'adopter les nouvelles technologies dans le développement du pays.

« [...] La réforme de l'Administration requiert un changement dans les comportements et les mentalités et des législations de qualité pour obtenir un service administratif public efficace au service du citoyen. [...] Par ailleurs, l'administration électronique doit être généralisée selon une approche intégrée permettant aux différents départements et aux divers services un accès commun aux informations. De fait, l'utilisation des nouvelles technologies contribue à faciliter l'accès, dans les plus brefs délais, du citoyen aux prestations, sans qu'il soit nécessaire de se déplacer souvent à l'Administration et de s'y frotter [...]. »

Le nouveau gouvernement marocain donne une grande importance au digital, et semble investir des efforts dans l'amélioration de la qualité de l'administration publique. Il est donc important de connaître le point de vue des parties prenantes de ces services, à savoir les usagers particuliers ou les entreprises, puisqu'elles sont les premières concernées.

Dans cet article, nous allons définir les concepts clés de la transformation digitale d'une manière générale, puis nous présenterons les définitions de chacun de l'administration publique électronique et le gouvernement digital tout en démontrant les différences entre eux vu la confusion qui s'en suit. Ensuite, nous analyserons les résultats de notre enquête menée auprès d'usagers particuliers de l'administration publiques, à savoir les citoyens marocains et les résidents étrangers au Maroc.

I. Revue de littérature

1. La transformation digitale : concepts

La majorité des chercheurs se sont mis d'accord sur le fait que la transformation digitale est l'utilisation des technologies pour reconstruire les modèles d'affaires à partir des besoins clients (Berman, 2012). La transformation digitale, souvent appelée digitalisation, est une porte donnant un accès sûr à l'innovation et à de nouveaux modèles d'organisation, d'opérations et de fonctionnement. Pour Océane Mignot (2019), la transformation digitale est l'intégration de la technologie numérique dans tous les niveaux de l'entreprise afin de changer la façon dont celle-ci fonctionne et offrir de la valeur à ses clients.

Cependant à partir des articles scientifiques traitant ce même sujet, l'ambiguïté autour des termes « digitalisation » et « numérisation » est facilement discernable. Dudézert (2015) a donc prouvé l'utilité de distinguer digitalisation et numérisation. En effet, Patrick Varenne (2020) a comparé les deux concepts : « Depuis 1990, la numérisation consiste à archiver et à stocker des documents dans un format numérique, puis à réutiliser ces documents au sein d'une Gestion Electronique de Document ou encore de Programmes de Gestion Intégrée. [...] La digitalisation est caractérisée par la transformation de l'organisation et sa maturité digitale, combinaison qui lui permet de transformer son modèle d'affaires. ».

Avec l'arrivée du microprocesseur, les ordinateurs ont connu une croissance accélérée (loi de Moore), suivie par l'apparition d'une plus grande variété d'utilisations (Freeman & Louçã, 2001), et donc une 4^{ème} révolution industrielle. La révolution digitale désigne la coévolution des technologies avec les organisations à travers les changements d'acteurs, de réseaux et de la façon dont ils contribuent au développement économique sur de longues périodes (Nelson & al., 2018). Cette coévolution a créé de nouvelles formes d'organisation qui ont transformé l'ancien paradigme fordiste en une société de réseau numérisée.

Perez (2002) a divisé en quatre phases les paradigmes techno-économiques : (1) phase d'irruption, lorsque la technologie moderne supprime l'ancienne technologie ; (2) Frenzy phase, ou période d'exploration intense ; (3) phase de synergie, lorsque la nouvelle technologie est diffusée dans toute l'économie ; et (4) phase de maturité, au fur et à mesure que le processus de diffusion s'achève.

2. L'administration publique électronique

Le World Bank (2004) définit l'administration publique en ligne comme étant « l'utilisation par les organismes publics des technologies de l'information ayant la capacité de transformer les relations avec les citoyens, les entreprises et les autres organismes publics. Ces technologies peuvent servir une variété d'objectifs différents : une meilleure prestation des services gouvernementaux aux citoyens, une amélioration des interactions avec le gouvernement et la société civile. Les avantages qui en résultent peuvent être une diminution de la corruption, une transparence accrue, une plus grande commodité, une augmentation des revenus et/ou une réduction des coûts. »

La littérature sur "l'informatique dans l'administration" remonte au moins aux années 1970 (Kraemer & al, 1978, Danziger & Andersen, 2002). Le terme e-Gouvernement (e-Gov) est apparu à la fin des années 1990, mais l'histoire de la numérisation des gouvernements remonte aux débuts de l'histoire de l'informatique.

L'administration en ligne peut être définie comme l'utilisation et l'application des technologies de l'information dans l'administration publique afin de rationaliser et d'intégrer les flux de travail et les processus, de gérer efficacement les données et les informations, d'améliorer la prestation des services publics, ainsi que de développer les canaux de communication pour l'engagement et l'autonomisation des personnes (Peña-López, 2014).

Afin de résumer les nombreuses définitions, Borhane & Soltani (2020) ont relevé les quatre notions communes dans la littérature de l'e-gouvernement: « (1) L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC); (2) L'adaptation des processus de travail et des structures de l'appareil gouvernemental; (3) L'amélioration de l'information, de la communication, de la coopération entre les différents acteurs que sont les citoyens, les entreprises, les organisations à but non lucratif et les organisations non gouvernementales; (4) L'augmentation de l'efficacité et de l'efficience des fonctions du gouvernement. »

3. Open Government et e-Participation : piliers de la gouvernance moderne

Selon Zhang & al. (2017), le rôle des citoyens est extrêmement crucial dans la transition d'un gouvernement basé sur le contrôle à un gouvernement basé sur les services. Ainsi, pour mieux exploiter les contributions des citoyens qui s'avèrent précieuses, les autorités publiques doivent promouvoir une interaction durable avec les citoyens, facilitée par des solutions basées sur les TIC.

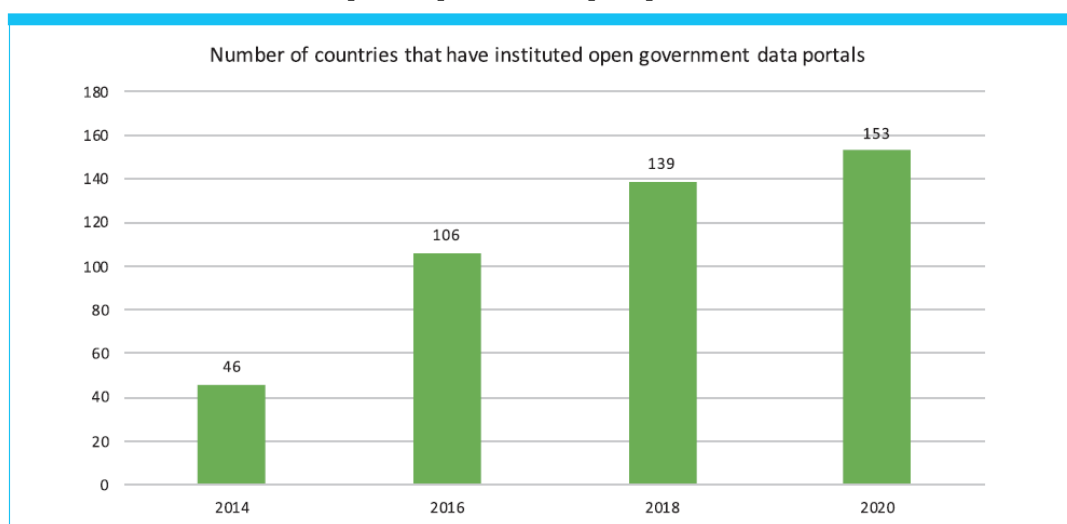
i. L'Open Government Data

La diffusion des données gouvernementales ouvertes (OGD) a dernièrement connu une cadence très rapide dans plusieurs pays. Un nombre important d'organismes publics ont adopté l'idée des données ouvertes, or beaucoup sont encore réticents à l'idée. L'une des

causes fondamentales est que la publication des données représente un passage d'un système de gouvernance fermé à un système ouvert, ce qui aura un impact significatif sur les relations organismes publics / utilisateurs de données ouvertes.

O. Hassan Abdelrahman (2021) a résumé dans son étude les principes d'OGD. Ces données doivent être complètes, primaires, opportunes, accessibles et lisibles par machine. Elles doivent aussi être non discriminatoires, non propriétaires et sans licence. En outre, les institutions publiques doivent publier toutes les données dont elles disposent à condition qu'elles ne violent pas la sécurité, la confidentialité ou d'autres restrictions légitimes (Jędrzej W, 2019).

En effet, les praticiens soulignent que la gravité de divulgation de données sans contrôle de qualité approprié qui peut compromettre la réutilisation des ensembles de données et avoir un effet contraire sur la participation civique que celui recherché.



**Figure 1. Tendances de développement de l'Open Government Data
(2020 UN E-GOVERNMENT SURVEY)**

Le Maroc a lancé son portail des données ouvertes en Décembre 2021. Son objectif est de renforcer la transparence des institutions publiques, faciliter l'accès aux données publiques aux parties prenantes (citoyens, chercheurs, entreprises...) et enfin soutenir l'innovation économique et sociale. Le Maroc s'est fortement intéressé au mouvement des données ouvertes ces dernières années. Il vise à assurer l'émergence d'un écosystème digital et son développement pour permettre aux parties prenantes de bénéficier de ses avantages.

ii. L'e-Participation

La participation est l'une des dimensions principales de la gouvernance et l'un des piliers du développement durable, comme le souligne la Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement 1992. L'Agenda 2030 pour le développement

durable souligne également l'importance des processus participatifs nationaux et appelle à assurer une prise de décision réactive, inclusive, participative et représentative à tous.

Le concept d'e-participation est basé sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour impliquer les citoyens dans la prise de décision.

L'e-participation est généralement considérée comme faisant partie de l'e-gouvernement. Les Nations Unies dans l'enquête sur l'administration électronique définit l'e-participation comme étant le processus d'engagement des citoyens par le biais des TIC dans la conception des politiques, des décisions et des services, afin de les rendre inclusifs et délibératifs.

Le développement rapide de l'e-gouvernement dans les années 1990-2000 a suscité une vague d'optimisme concernant la démocratie dans la participation des citoyens grâce aux TIC, mais jusqu'à présent, ces rêves techno-déterministes se sont avérés infondés (Norris, 2010). La définition largement acceptée de Macintosh (2004), qui associe l'e-participation à l'utilisation des TIC pour la consultation et le dialogue en ligne entre le gouvernement et les citoyens, distingue l'e-participation d'autres instruments de démocratie électronique tels que l'e-vote.

Le portail de l'Open Data marocain comprend une page dédiée à l'e-Participation. Elle permet aux usagers de déposer ou de consulter des demandes de données. Les usagers peuvent également interagir avec les demandes disponibles en les commentant ou en les soutenant ce qui permet de leur donner encore plus de visibilité. On y trouve déjà quelques demandes effectuées (baromètre des rémunérations au Maroc, accès aux coordonnées des zones de parking autorisées, listes des manuels scolaires agréés par le MEN...).

4. Passage du gouvernement électronique au gouvernement digital

Le gouvernement digital est un champ de recherche contenant beaucoup d'ambiguïtés. Les termes e-Gov et Digital Gov sont généralement confondus par la majorité des chercheurs d'où la nécessité d'une mise au point.

L'OCDE (2014) a reconnu un nouveau stade de maturité dans l'utilisation des technologies numériques par les gouvernements et un passage de l'administration électronique à l'administration digitale en vue d'ouvrir, d'innover et de moderniser les secteurs publics. Elle distingue entre les termes en présentant deux définitions claires : (1) le gouvernement électronique désigne l'utilisation par les gouvernements des technologies de l'information et de la communication (TIC), et notamment de l'Internet, comme outil pour parvenir à une meilleure administration ; (2) le gouvernement digital désigne quant à lui l'utilisation des technologies numériques, en tant que partie intégrante des stratégies de modernisation des gouvernements, pour créer de la valeur publique. Il s'appuie sur un écosystème gouvernemental numérique composé d'acteurs

gouvernementaux, d'organisations non gouvernementales, d'entreprises, d'associations de citoyens et de particuliers, qui soutient la production et l'accès aux données, aux services et au contenu par le biais d'interactions avec le gouvernement.

Bounabat B. (2017) a étudié la transition d'un gouvernement électronique dont l'objectif principal est l'efficacité organisationnelle de l'administration publique, vers un gouvernement digital résultant sur une transformation en profondeur de l'administration publique. Une transition déclenchée principalement par les grandes tendances digitales (big data, mobile, médias sociaux, Cloud...), afin de s'aligner avec les changements perpétuels de la société d'information intelligente (Aminah, S. & Saksono, H. ; 2021). Un changement de paradigme s'impose donc afin de repenser le rôle de l'Etat et la nature de son interaction avec la société civile et le secteur privé (Ziyadin et al., 2020).

De nombreux chercheurs sont d'avis que, dans sa forme la plus générale, le gouvernement numérique est la théorie et la pratique de l'établissement d'une relation directe (gouvernance) et inverse (contrôle) entre les autorités locales et publiques, d'une part, et les citoyens, leurs associations (commerciales et à but non lucratif, organisations publiques), d'autre part, grâce aux vastes possibilités de la technologie (Ziyadin et al., 2020).

II. Méthodologie de recherche

Comme cité dans la littérature de cet article, le nouveau gouvernement digital vise à mettre les parties prenantes de l'administration publique au cœur de son modèle d'affaire, en utilisant les nouvelles technologies disruptives comme le Big Data ou le Cloud. Mergel et al (2019) définissent la transformation digitale comme étant un processus fortement influencé par les facteurs externes, tels que l'utilisation des nouvelles technologies par les parties prenantes, qui sont dans le contexte de l'administration publique en majorité des citoyens et des entreprises privées.

Cet article s'intéresse aux citoyens marocains ou résidents étrangers au Maroc, les deux catégories choisies par leur qualité d'utilisateurs des services publics marocains. Définir la perception de cette population en particulier de l'administration publique marocaine a suscité notre curiosité et nous a semblé pertinente tenant compte de la dualité et la forte relation entre les facteurs de la performance de l'administration publique et ceux de la satisfaction du citoyen (Loukili & Alaoui Ismaili, 2020).

Nous avons administré un questionnaire en ligne, en français, qui est une langue largement utilisée dans les institutions gouvernementales, enseignée comme une langue obligatoire à tous les niveaux de l'école au Maroc (Fathi, 2021), et utilisée dans le présent article afin d'éviter d'éventuelles erreurs de traduction.

Le choix du questionnaire en ligne est expliqué par la nécessité de trancher entre les catégories en termes de connectivité et de manipulation des outils technologiques

basiques et à la portée, d'où les questions sur la tranche d'âge, la catégorie socio-professionnelle et la formation en technologies. Les tranches d'âges ont été délimitées à travers une logique de générations vu la différence de familiarité avec les outils technologiques. Cependant, comme l'ont démontré Kassim & al (2020), la capacité d'assimilation de l'information joue un rôle important dans la compétence digitale, d'où la nécessité de compléter la tranche d'âge avec la catégorie socio-professionnelle. Le reste des questions visant à déterminer la perception de la population choisie de la transformation digitale de l'administration publique marocaine.

Au total nous avons reçu 223 réponses pour cette étude. Après tri des réponses une par une, 3 réponses étaient non valides et ont donc été retirées. L'analyse statistique est par conséquent menée sur la base de 220 réponses.

III. Statistiques de l'échantillon

Plus que la moitié des répondants sont âgés de 25 à 40ans. Aucun répondant n'appartient aux tranches d'âge [57-66] et plus de 66ans (Tableau 1).

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
18-24	79	35,9	35,9	35,9
25-40	119	54,1	54,1	90,0
41-56	22	10,0	10,0	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Tableau 1. Age des répondants
Source : Sortie SPSS V25

A partir de la table de fréquence de la catégorie socio professionnelle (Tableau 2), nous remarquons que 40% des répondants sont des étudiants, 30% des cadres et seulement 3.6% ont une profession libérale.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Autre	11	5,0	5,0	5,0
Cadre	66	30,0	30,0	35,0
Employé	47	21,4	21,4	56,4
Etudiant	88	40,0	40,0	96,4
Profession libérale	8	3,6	3,6	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Tableau 2. Catégorie socio-professionnelle
(Source : Sortie SPSS V25)

Selon le Tableau 3, environs 60% des répondants ont un niveau opérationnel en termes de compétences technologiques. Seulement 10,5% sont experts en la matière et 27,3% sont moyens.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Expert	23	10,5	10,5	10,5
Faible	4	1,8	1,8	12,3
Moyen	60	27,3	27,3	39,5
Opérationnel	133	60,5	60,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Tableau 3. Compétences technologiques
(Source : Sortie SPSS V25)

Le Tableau 4 montre que la quasi-totalité des répondants ont une idée préalable de la transformation digitale. Seulement 8,6% affirment ne jamais avoir entendu parler de celle-ci.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	19	8,6	8,6	8,6
Oui	201	91,4	91,4	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Tableau 4. Connaissance de la transformation digitale
(Source : Sortie SPSS V25)

IV. Discussions

1. Le niveau des compétences technologiques chez les usagers particuliers des services publics au Maroc

L'auto-formation reste la méthode la plus utilisée par les usagers des services publics marocains, en plus de la formation en université pour le niveau de compétences moyen et opérationnel. Les experts cependant ont plus tendance à être formé par les universités (Figure 2).

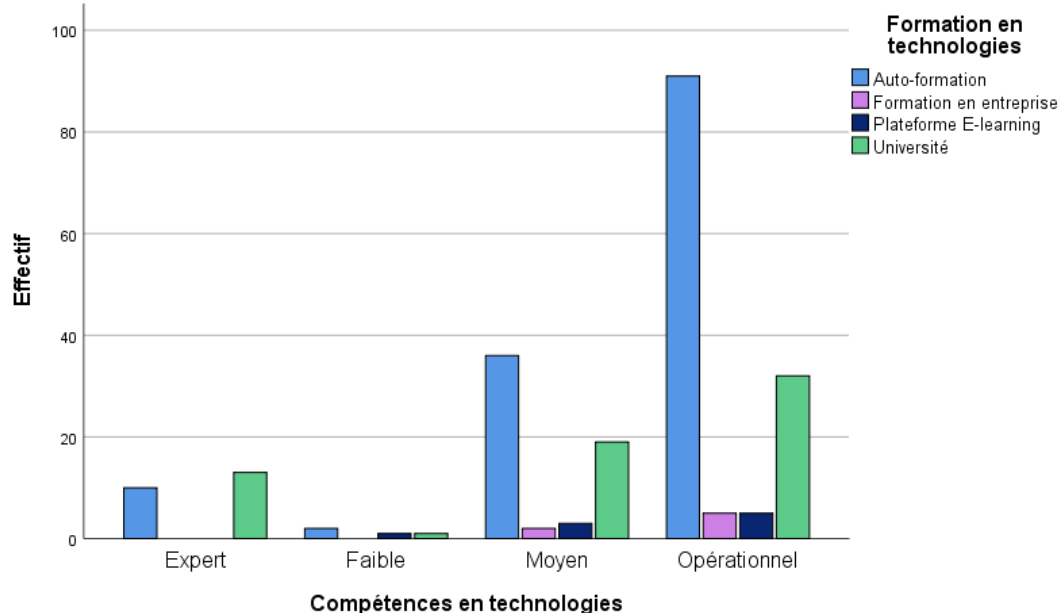


Figure 2. Compétences technologiques en fonction de la formation
(Source : Sortie SPSS V25)

2. Les attentes des usagers particuliers vis-à-vis de l'administration publique marocaine

La rapidité, l'efficacité et la transparence sont les trois principales préoccupations des répondants. Les procédures administratives sont jugées trop lentes et trop compliquées. Les étudiants et les cadres priorisent leur attente de rapidité en dépit des autres, les répondants âgés de 25 à 40 ans donnent une importance presque égale à l'efficacité et la rapidité. (Figures 3 et 4).

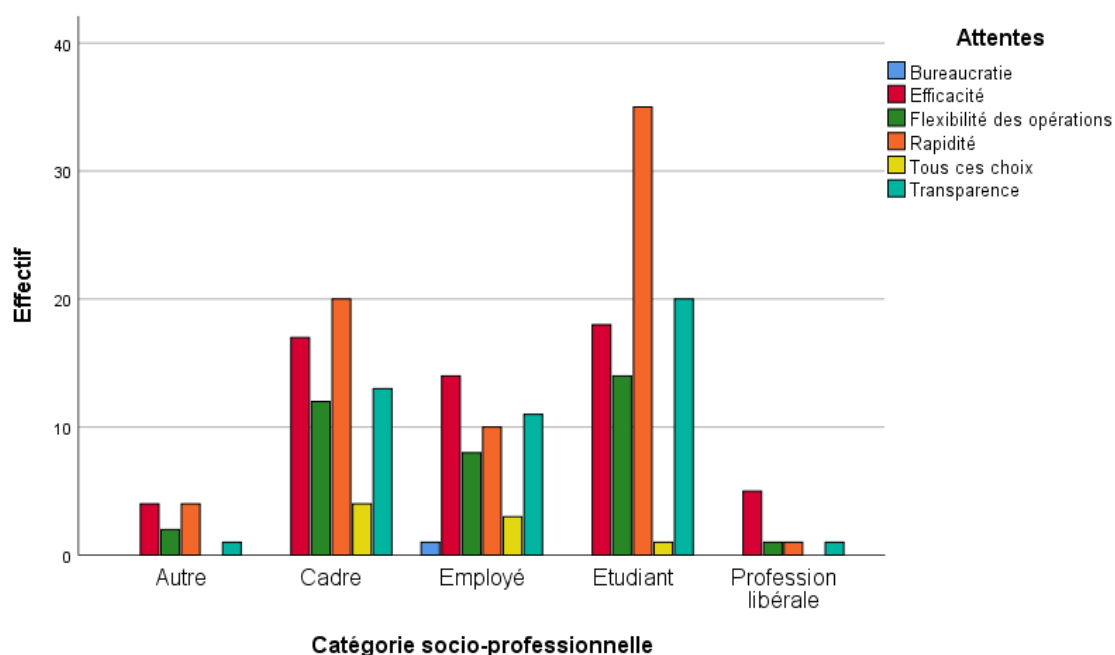


Figure 3. Compétences technologiques en fonction de la formation
(Source : Sortie SPSS V25)

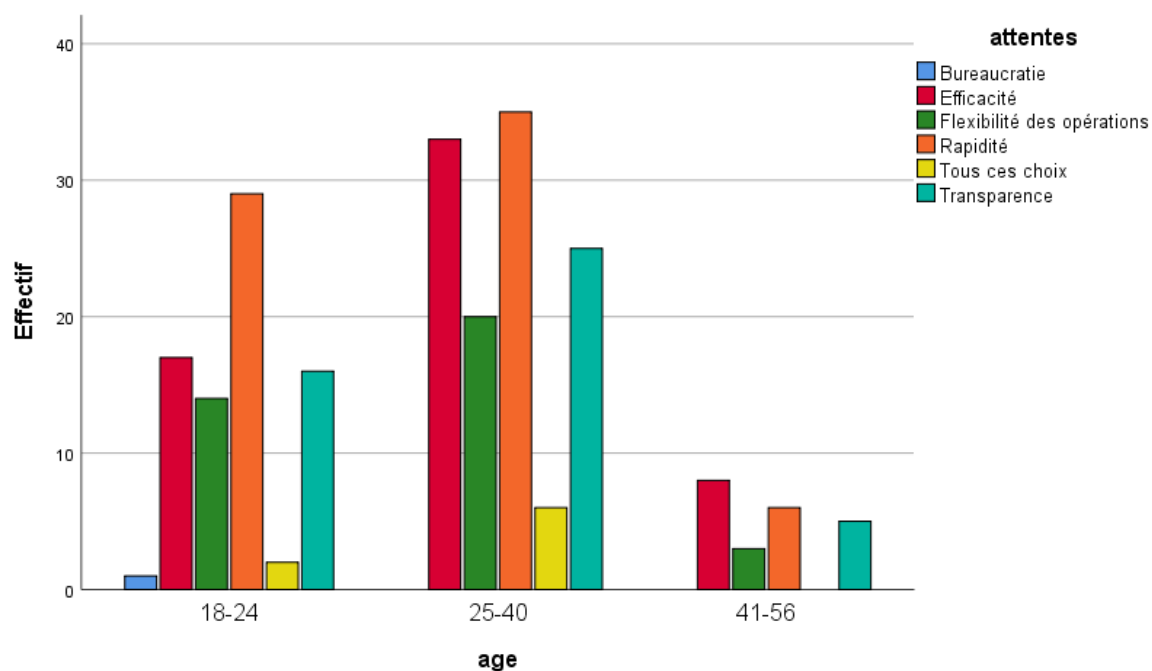


Figure 4. Compétences technologiques en fonction de la tranche d'âge
(Source : Sortie SPSS V25)

3. Le point de vue des usagers particuliers sur la transformation digitale de l'administration publique

La grande majorité des répondants, soit 215 personnes (97,7%), pensent que la transformation digitale de l'administration publique va améliorer les services offerts à leurs usagers. Seulement 5 personnes, soit 2,3% trouvent que ça ne sera pas le cas (Tableau 5).

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	5	2,3	2,3	2,3
Oui	215	97,7	97,7	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Tableau 5. Amélioration de l'administration publique par la transformation digitale
(Source : Sortie SPSS V25)

Nous pouvons alors constater que peu importe la tranche d'âge, la catégorie socio-professionnelle, le niveau de connaissances technologiques ou le type de formation, la transformation digitale de l'administration publique reste du point de vue des répondants une étape cruciale dans l'amélioration des services publics marocains. Un fait fortement confirmé par des tests d'indépendance effectués entre les variables.

Conclusion

L'influence de la transformation digitale de l'administration publique sur la qualité des services permettra non seulement d'incarner d'avantage l'intérêt général par les parties concernées mais également d'accroître le sentiment de citoyenneté.

Notre étude démontre la perception d'une catégorie des parties prenantes vis-à-vis de la digitalisation des services publics, celle des usagers particuliers.

L'efficacité, la rapidité, la dématérialisation et la transparence sont tous des enjeux de la transformation digitale de l'administration publique marocaine que le Nouveau Modèle de Développement devrait impérativement corriger à l'horizon 2035, vu la situation précaire des services publics et le retard important en matière d'organisation, de gouvernance et de technologie efficaces au niveau de ces administrations. En découle alors une nouvelle problématique concernant les objectifs du NMD et les besoins des citoyens : sont-ils sur la même longueur d'onde ?

Le projet de loi 36.21 sur la réforme de l'état civil discuté le 29 juin 2021 vient en réponse aux recommandations couvrant « les voies pour élever le digital au rang de droit fondamental avec pour finalité une connectivité numérique de qualité, pour tous et partout. », comme écrit dans le Bulletin Officiel N° 6954 – 7 Joumada II 1442 (21-1-2021). Les projets phare de cette loi, notamment l'attribution d'un identifiant numérique civil et social à chaque déclaration de naissance d'un marocain ou d'un étranger résident au Maroc, dans le cadre de la digitalisation de l'état civil, représente un grand pas vers la transformation digitale générale de l'administration et des services publics.

Références :

- Abdelrahman, O. H. (2021). Open Government Data: Development, Practice, and Challenges.
- Algan Y. et al. (2016). « Administration numérique », Notes du conseil d'analyse économique, vol.34, n°7, 1-12.
- AMINAH, S., & SAKSONO, H. Digital Transformation of the Government: A Case Study in Indonesia.
- Antonio V. et al. (2016). « Open data quality measurement framework: Definition and application to Open Government Data », Government Information Quarterly, Vol.33, février, 325-337.
- Bounabat, B. (2017). From e-government to digital Government. *Electronic Journal of Information Technology*.
- Djafer, B. M., & Reda, S. M. L'Administration Electronique levier de Modernisation de l'Administration Publique.
- Extrait du discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, à l'ouverture de la 1ère session de la 1ère année législative de la 10ème législature, Rabat, le 14 octobre 2016.
- Fathi, S. (2021). La situation sociolinguistique du Maroc : un aperçu. *Langage (s) et traduction*, 189.
- Frimousse S. , Peretti J. (2018). « Comment développer la capacité de transformation d'une organisation ? », Question(s) de management, vol.21, n°2, 157-180.
- Grönlund A. , Horan T. (2005). « Introducing e-Gov : History, Definitions, and Issues », Communications of the Association for Information Systems, Vol. 15, n° 39, Janvier, 713-729.
- Janssen M. et al. (2012). "Benefits, Adoption Barriers and Myths of Open Data and Open Government", Information Systems Management (ISM), vol. 29, n° 4, Septembre, 258-268.
- Kassim, E. S., Hairuddin, H., Chowdhury, M. H. M., Al-Din, Z. H. M., & Azhar, N. S. N. (2020). Digital Competencies among Generation Z: Comparison between.
- Knell M. (2021). "The digital revolution and digitalized network society", Review of Evolutionary Political Economy, vol.2, n°1, 9-25.
- Lavayssière B. (2015). « Les modèles économiques bouleversés par le digital », Revue d'économie financière, vol.120, n° 4, 57-66.
- LOUKILI, D., & ISMAILI, A. A. (2021). Performance de l'administration fiscale marocaine : Perspective citoyen. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(1), 125-143.
- Matt, C. et al. (2015). "Digital Transformation Strategies", Business and Information Systems Engineering, vol.57, n°5, octobre, 339-343.
- Nam, T. (2012). Citizens' attitudes toward open government and government 2.0. *International review of administrative sciences*, 78(2), 346-368.

- OCDE (2009), « Maturité des services administratifs en ligne », Government at a Glance 2009, Éditions OCDE, Paris.
- Ouajdouni A. et al. (2020). « Transformation Digitale de L'Administration Publique au Maroc : Revue de la littérature et état des lieux », European Scientific Journal, Vol.16, N°19, Juillet, 406-432.
- Peña-López, I. (2014). UN e-Government Survey 2014. E-Government for the Future We Want.
- PGC (2014). *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. Public Governance Committee. Report Adopted by the OECD Council on 15 July 2014.
- ROCHDANE, H., & ASSABER, O. (2022). Informal collaboration: building a smart city through self-organized stakeholders. *Smart Cities and Regional Development (SCRD) Journal*, 6(1), 9-17.
- Sorbier L. (2002). « La construction de l'action publique dans le domaine de l'internet en France », Les Cahiers du numérique, Vol. 3, n°2, 213-237.
- Varenne P. (2020). « La transformation digitale des entreprises : effectuation et Business Model Digital Dynamique (BMD2). », Gestion et management Université de Lyon, 2020.
- Vydraa S, Klievinkb B. (2019). "Techno-optimism and policy-pessimism in the public sector big data debate", Government Information Quarterly, vol. 36, juin.
- Wieczorkowski, J. (2019, June). Barriers to using open government data. In *Proceedings of the 2019 3rd International Conference on E-commerce, E-Business and E-Government* (pp. 15-20).
- Zhang, N., Lu, Z., & Shou, Y. (2017). The dominant role of governing structure in cross-sector collaboration in developing China: two case studies of information integration in local government one-stop services. *Information Technology for Development*, 23(3), 554-578.
- Ziyadin, S., Malayev, K., Fernández-Plazaola, I., Ismail, G., & Beyzhanova, A. (2020). Digital modernization of the system of public administration: prerogatives and barriers. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 159, p. 05003). EDP Sciences.
- <https://data.gov.ma/fr/feedback>. Agence de Développement du Digital, (2022).
- <https://data.gov.ma/fr/propos>. Agence de Développement du Digital, (2022).