

Contribution à l'étude de la performance des administrations publiques marocaines : une réflexion sur la transformation digitale à l'ère du COVID

Contribution to the study of the performance of Moroccan public administrations : a reflection on digital transformation in the COVID era

MAAILIF Souhaib

Doctorant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et Sociales SOUISSI

Université Mohamed V

Laboratoire de compétitivité économique et performance managériale LARCEPEM

Rabat -Maroc

souhaibmailif@gmail.com

LKHOYAALI Bouchra

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et Sociales SOUISSI

Université Mohamed V

Laboratoire de compétitivité économique et performance managériale LARCEPEM

Rabat -Maroc

blkhoyaali66@gmail.com

Date de soumission : 25/05/2023

Date d'acceptation : 11/07/2023

Pour citer cet article :

MAAILIF S et LKHOYAALI B (2023) « Contribution à l'étude de la performance des administrations publiques marocaines : une réflexion sur la transformation digitale à l'ère du COVID », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 » pp : 215 -241

Résumé

Cette contribution propose une analyse approfondie de la mutation numérique au sein de l'administration publique, mettant en relief la complexité inhérente à ce processus, caractérisé par son envergure et sa profondeur. L'étude retrace l'évolution de l'administration publique depuis ses assises classiques jusqu'à l'avènement de la révolution numérique, tout en examinant les changements significatifs induits par cette dernière dans le domaine.

L'article explore de manière approfondie la transition vers une administration numérique, en scrutant les diverses dimensions de l'administration électronique et en confrontant les modèles conventionnels aux impératifs du numérique. Les obstacles entravant la digitalisation administrative sont scrutés avec attention, mettant en exergue les défis éventuels associés à cette métamorphose.

Une attention particulière est consacrée à la performance organisationnelle dans le contexte de la transformation digitale. Une exploration conceptuelle de la performance est esquissée, suivie d'une analyse des fondements théoriques reliant la performance à la digitalisation.

Enfin, l'article examine le rôle de la crise sanitaire en tant que catalyseur de la transformation digitale, en se focalisant spécifiquement sur le cas du Maroc et en évaluant les progrès numériques dans ce contexte.

Mots clés :

Performance – Transformation digitale – Crise sanitaire – administration publique marocaine

Abstract

This contribution provides a thorough analysis of the digital transformation within the public administration, highlighting the inherent complexity of this process characterized by its scale and depth. The study traces the evolution of public administration from its classical foundations to the advent of the digital revolution, while examining the significant changes induced by the latter in the field.

The article extensively explores the transition to digital administration by scrutinizing various dimensions of e-government and contrasting conventional models with digital imperatives. Obstacles hindering administrative digitization are carefully examined, emphasizing potential challenges associated with this transformation.

Special attention is devoted to organizational performance in the context of digital transformation. A conceptual exploration of performance is outlined, followed by an analysis of the theoretical foundations linking performance to digitization.

Finally, the article examines the role of the health crisis as a catalyst for digital transformation, focusing specifically on the case of Morocco and evaluating digital progress in this context.

Keywords :

Performance – Digital Transformation – Health Crisis – Moroccan Public Administration

Introduction

L'avènement de l'administration numérique, ou e-gouvernement, constitue une évolution majeure dans la manière dont les institutions publiques interagissent avec les citoyens et gèrent leurs activités. À l'échelle mondiale, ce virage vers le numérique s'inscrit dans une réponse stratégique aux avancées technologiques, à la nécessité croissante d'efficacité dans les services publics, et à l'impératif de renforcer la transparence et la participation citoyenne.

À travers le monde, de nombreuses nations ont adopté des stratégies d'administration numérique pour moderniser leurs systèmes gouvernementaux. Des exemples tels que l'Estonie, la Corée du Sud, et Singapour illustrent la manière dont ces initiatives optimisent l'efficacité administrative et améliorent l'expérience des citoyens.

Au Maroc, l'effort de transition vers l'administration numérique s'inscrit dans une vision globale visant à moderniser ses institutions et à répondre aux besoins évolutifs de ses citoyens. Des réformes significatives, telles que le Plan Maroc Numeric 2020, ont été initiées pour accélérer la transformation digitale du secteur public. Ces initiatives comprennent le déploiement de plateformes en ligne pour faciliter l'accès aux services administratifs, la dématérialisation des procédures, et la promotion de la gouvernance ouverte.

Cependant, l'émergence de la crise sanitaire mondiale liée à la pandémie de la COVID-19 a intensifié l'importance de l'administration numérique. Les restrictions de déplacement et les impératifs de distanciation sociale ont accentué la nécessité d'accélérer la mise en œuvre de solutions numériques pour maintenir la continuité des services publics. Cette situation a souligné le rôle essentiel des technologies de l'information dans la résilience des gouvernements face à des crises.

Au Maroc, la crise sanitaire a amplifié l'urgence de renforcer l'administration numérique pour assurer une réponse rapide et efficace aux besoins des citoyens tout en préservant la sécurité et la santé publique. Elle a également mis en évidence la nécessité d'une inclusion équitable dans le contexte de la transition numérique, afin de garantir que tous les citoyens, quel que soit leur environnement géographique ou socio-économique, puissent bénéficier des avantages de l'administration numérique.

L'évolution vers l'administration numérique marque un changement fondamental dans la manière dont les gouvernements opèrent, passant d'une administration traditionnelle à une approche plus dynamique et axée sur les technologies de l'information. Cette transition est accentuée par la crise sanitaire mondiale de la COVID-19, qui a catalysé la nécessité d'une

réponse rapide et efficace, renforçant ainsi l'importance stratégique de l'administration numérique.

Le passage de l'administration traditionnelle à l'administration numérique implique la dématérialisation des processus, l'adoption de plateformes en ligne, et une plus grande intégration des technologies de l'information dans la prestation des services publics. Cette transformation vise à accroître l'efficacité, la transparence, et la réactivité des gouvernements face aux besoins de la société contemporaine.

Un aspect central de cette transition est son impact sur la performance gouvernementale. L'administration numérique offre la possibilité d'améliorer la qualité des services, d'optimiser les processus internes, et d'accroître la satisfaction des citoyens. La disponibilité accrue de données en temps réel permet également une prise de décision plus informée, renforçant ainsi la gouvernance et la planification stratégique.

Cependant, cette mutation n'est pas sans défis. Des questions telles que la sécurité des données, l'inclusion numérique, et la nécessité d'assurer l'accessibilité pour tous les citoyens doivent être soigneusement abordées. Néanmoins, l'administration numérique, en se déployant au-delà de la simple automatisation des processus, offre une opportunité de repenser fondamentalement la manière dont les gouvernements opèrent, avec un impact direct sur leur performance et leur capacité à répondre aux besoins de la société contemporaine.

1. Une approche conceptuelle de la transformation digitale :

1.1. La transformation digitale : un horizon multidimensionnel

La digitalisation peut être conceptuellement définie comme le processus de conversion d'un objet, d'un outil, d'un processus ou d'une activité professionnelle en un code informatique dans le dessein d'optimiser ses performances. L'émergence de l'internet a marqué le commencement de la transformation digitale, se manifestant notamment par la substitution du courrier traditionnel par les emails, des salons physiques par des forums en ligne, et des magasins conventionnels par des plateformes de commerce électronique.

Par ailleurs, la digitalisation peut également être appréhendée comme un processus, une pratique professionnelle ou encore un style de management au moyen d'outils numériques en vue de rentabiliser les résultats des organisations et crée de la valeur ajoutée.

La transformation digitale, érigée en phénomène incontournable de l'ère contemporaine, se déploie comme une révolution aux ramifications multiples, englobant des dimensions économiques, sociales, organisationnelles et politiques. Au cœur de cette transformation réside la fusion entre l'évolution constante des technologies de l'information et les impératifs changeants des marchés et de la société. Cet écosystème en mutation redéfinit de manière fondamentale la manière dont les institutions, les entreprises et les individus interagissent avec leur environnement.

Sur le plan économique, la transformation digitale engendre une redéfinition des modèles d'affaires traditionnels, propulsant l'émergence d'économies numériques et de plateformes interconnectées. L'ubiquité des données, couplée à des avancées telles que l'intelligence artificielle et l'Internet des objets, offre de nouvelles perspectives d'efficacité opérationnelle, de personnalisation des services et de création de valeur. Les entreprises, à tous les niveaux de l'échelle économique, sont appelées à repenser leurs stratégies pour s'adapter à cette nouvelle ère numérique.

D'un point de vue sociétal, la transformation digitale alimente une révolution dans les interactions humaines, affectant la manière dont les individus consomment l'information, communiquent et collaborent. L'avènement des réseaux sociaux, la montée en puissance du commerce en ligne, et l'accessibilité accrue à la connaissance transforment les comportements sociaux et redéfinissent les attentes des citoyens envers les institutions publiques et privées.

Au niveau organisationnel, la digitalisation implique une refonte structurelle et culturelle. Les entreprises doivent adopter des structures plus agiles, favorisant l'innovation et la flexibilité pour s'adapter à un environnement en perpétuel changement. La gestion de l'information devient

un enjeu central, avec des implications profondes pour la gouvernance, la sécurité des données et la prise de décision.

En parallèle, la transformation digitale soulève des questions politiques cruciales. Les gouvernements sont confrontés à la nécessité d'adapter leurs institutions pour mieux répondre aux demandes des citoyens, d'assurer la sécurité numérique et de réguler les nouveaux modèles économiques émergents. La participation citoyenne à travers des plateformes numériques offre également de nouvelles voies pour l'expression démocratique.

À travers ces diverses dimensions, émergent des théories clés telles que la convergence technologique, la diffusion de l'innovation, et la gouvernance numérique. Ces cadres conceptuels guident la compréhension de la complexité de la transformation digitale et soulignent l'importance d'approches intégrées et multidisciplinaires pour saisir pleinement son impact et ses implications.

1.2. Exploration des dimensions de la transformation digitale :

La transformation digitale est communément définie comme "l'utilisation des technologies visant à améliorer fondamentalement les performances ou l'envergure des entreprises" (Cappemini, 2011). Selon Etien Peron (2018), elle implique un processus visant à identifier, mobiliser et organiser les ressources pour évoluer d'un point à un autre. Une autre perspective la décrit comme "l'adoption de compétences technologiques facilement accessibles qui modifie la réactivité de l'organisation face aux changements du marché" (Ait Ouhammou et al., 2019).

Dans une approche tripartite, David (2018) classe les transformations digitales en automatisation, dématérialisation et désintermédiation. Plus précisément, l'automatisation englobe la reproduction mécanique d'une séquence d'actions à l'aide d'un programme, la dématérialisation consiste en le remplacement de supports matériels par des fichiers informatiques, et la désintermédiation se manifeste par la suppression des intermédiaires facilitée par le numérique (Ait Ouhammou et al., 2019). En somme, la transformation digitale peut être conceptualisée comme une révolution des pratiques, intégrant l'automatisation et la simplification des processus, orientée vers l'accélération et l'optimisation des flux d'échanges internes, ainsi que des interactions entre l'entité et ses clients ou partenaires. Cette digitalisation est reconnue comme un vecteur de création de valeur et d'opportunités commerciales (Ait Ouhammou et al., 2019).

À la lumière de ces définitions, il apparaît clairement que la transformation digitale est un processus dynamique, caractérisé par l'interaction d'un ensemble d'éléments. Cette dynamique favorise la collaboration et une culture de partage, souvent qualifiée d'"esprit du partage". Des principes tels que l'innovation, la personnalisation, et la sous-traitance avec une focalisation sur le cœur de métier émergent également comme des éléments saillants de cette transformation.

2. L'administration publique à l'ère du numérique :

2.1. L'évolution de l'administration publique : des fondements classiques à la révolution numérique

L'administration publique, en tant que domaine d'étude, se caractérise par sa complexité et son rôle essentiel dans la mise en œuvre des politiques publiques. Les contributions théoriques de penseurs tels que Max Weber, Woodrow Wilson, et Herbert Simon ont jeté les bases conceptuelles de la discipline. Weber a formalisé la notion de bureaucratie, mettant en avant une structure hiérarchique, des règles formelles et une spécialisation des tâches. Wilson a souligné la nécessité de séparer la politique de l'administration, favorisant l'application de méthodes scientifiques pour accroître l'efficacité. Simon, avec sa théorie de la rationalité limitée, a apporté des insights cruciaux sur la prise de décision administrative. Ces perspectives, combinées à celles de Hood, Follett, et Samuelson, ont façonné la compréhension contemporaine de l'administration publique, mettant en lumière des aspects tels que la performance, la collaboration, et la nécessité d'une gestion efficiente pour répondre aux besoins de la collectivité. Ainsi, l'administration publique reste au cœur de l'organisation sociale, requérant une approche scientifique pour relever les défis de la gouvernance moderne.

L'administration publique désigne l'ensemble des institutions, des organes, et des fonctionnaires qui sont responsables de la mise en œuvre des politiques publiques au sein d'un État ou d'une collectivité. Elle joue un rôle central dans la fourniture des services publics, tels que l'éducation, la santé, la sécurité, et la justice. Caractérisée par une structure hiérarchique, des règles formelles, et des procédures, elle vise à assurer l'efficacité et la transparence dans la gestion des affaires publiques, tout en étant soumise aux principes de légalité et de responsabilité.

L'administration électronique, également connue sous le terme d'e-gouvernement, englobe l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour améliorer et

moderniser les services publics. Des auteurs tels que Viktor Mayer-Schönberger et Kenneth Cukier, dans "Big Data : A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think", ont mis en lumière le potentiel de l'administration électronique pour traiter et analyser de vastes ensembles de données afin de prendre des décisions éclairées.

Alain Karsenty, dans ses travaux sur la gouvernance électronique, a souligné l'importance de la participation citoyenne et de la transparence dans le développement de systèmes d'administration électronique.

La théorie de la modernisation de Peter Drucker et son concept de la "société de l'information" ont également influencé la compréhension de la transformation numérique dans l'administration publique, mettant en avant la nécessité d'adapter les méthodes traditionnelles aux défis de la société contemporaine. Ainsi, l'administration électronique représente une évolution essentielle vers une gouvernance plus efficace, transparente et participative, intégrant les avancées technologiques au service de l'intérêt public.

2.2. La métamorphose numérique de l'administration publique :

La nécessité pressante d'engager une transformation digitale au sein de l'administration publique trouve son origine dans un contexte contemporain caractérisé par des défis complexes et évolutifs. Cette métamorphose revêt une importance cruciale, en premier lieu, par son potentiel à accroître l'efficacité opérationnelle des services publics.

L'automatisation des processus administratifs permet une gestion plus rapide et efficace des demandes et des services, libérant ainsi les ressources humaines pour se consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée. La gestion du temps demeure une contrainte constante dans le processus de mise en place de nouvelles initiatives. En cas d'équivalence de qualité entre les différentes entités, le succès revient à celui qui parvient à déployer ses projets en premier.

De manière concomitante, la transformation digitale renforce les piliers de la transparence et de la responsabilité au sein de l'administration. En facilitant la collecte, le stockage, et la diffusion transparente des données gouvernementales, les solutions numériques contribuent à instaurer un climat de confiance accru entre les institutions publiques et les citoyens. L'accès simplifié aux informations renforce également la capacité des citoyens à exercer un contrôle démocratique sur les activités gouvernementales.

Par ailleurs, cette mutation numérique redéfinit fondamentalement la prestation des services publics. Les plateformes en ligne, les applications mobiles et d'autres outils numériques offrent des canaux plus accessibles, conviviaux, et adaptés aux besoins changeants des citoyens. La réduction des frictions administratives contribue à une expérience utilisateur améliorée, renforçant ainsi la satisfaction générale des citoyens à l'égard des services publics.

Bien que les investissements initiaux nécessaires à cette transition puissent être substantiels, la transformation digitale promet une réduction significative des coûts administratifs à long terme. L'automatisation des processus réduit les erreurs humaines, optimise l'utilisation des ressources, et favorise une gestion budgétaire plus efficace.

En outre, la dynamique propre à la transformation digitale confère une agilité accrue aux administrations publiques, les rendant capables de s'adapter rapidement aux évolutions rapides de la société. L'innovation devient une norme, permettant une réponse proactive aux besoins changeants des citoyens et la résolution rapide de problèmes émergents.

La participation citoyenne constitue un aspect essentiel de cette transformation, facilitée par des plateformes numériques interactives. Les citoyens peuvent ainsi contribuer à la prise de décision, exprimer leurs opinions, et participer activement à des consultations en ligne, renforçant ainsi les principes de démocratie participative.

Cependant, il convient de souligner que la sécurité et la protection des données demeurent des préoccupations majeures dans ce processus de transformation. La mise en place de mesures de sécurité robustes est impérative pour prévenir les risques potentiels de piratage et de fuite de données sensibles.

2.3. La Révolution Digitale dans l'Administration Publique :

L'administration électronique, définie comme l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour améliorer la prestation des services publics, présente plusieurs caractéristiques clés, comme l'ont souligné plusieurs auteurs dans le domaine. Tout d'abord, les services administratifs sont désormais accessibles en ligne, permettant une interaction avec l'administration à tout moment et en tout lieu (Bannister et Connolly, 2011). Cette accessibilité accrue est renforcée par la dématérialisation des procédures, remplaçant les processus

traditionnels basés sur des documents papier par des procédures électroniques (Chun et Shulman, 2014).

De plus, l'interopérabilité, concept mis en avant par Estevez et Janowski (2013), est une caractéristique fondamentale de l'administration électronique, favorisant l'échange d'informations entre différentes entités administratives et entre celles-ci et les citoyens. La sécurité des données constitue également un aspect crucial, avec des mesures rigoureuses visant à protéger les informations sensibles des utilisateurs (He et Wang, 2012).

La transparence est une autre caractéristique soulignée par Norris et Moon (2005), impliquant un accès aisé aux informations publiques et aux décisions administratives. Parallèlement, les services personnalisés, facilités par les technologies, permettent une approche plus ciblée en fonction des besoins individuels (Gil-Garcia et Pardo, 2005).

L'administration électronique encourage également la participation citoyenne (Dawes et al., 2014), offrant des plateformes pour exprimer des opinions, participer à des consultations publiques et interagir avec les autorités. Cette dimension participative s'inscrit dans une vision plus large de gouvernance ouverte (Lathrop et Ruma, 2010).

Sur le plan opérationnel, l'automatisation des processus administratifs vise à accroître l'efficacité, réduisant les délais de traitement et les coûts administratifs (Gil-Garcia et Pardo, 2005). En parallèle, des programmes de formation pour les employés publics et des campagnes de sensibilisation pour les citoyens sont souvent mis en place pour accompagner ces changements (Chun et Shulman, 2014).

Enfin, l'administration électronique se caractérise par son orientation vers l'innovation continue (Dawes et al., 2014), cherchant constamment à intégrer de nouvelles technologies pour améliorer et étendre les services proposés. Dans l'ensemble, ces caractéristiques définissent un cadre dynamique et évolutif de prestation de services publics à l'ère numérique.

3. Le passage à l'administration digitale : dimensions et obstacles d'instauration

3.1. Les dimensions de l'Administration Électronique :

L'administration électronique, un domaine d'étude multidimensionnel, englobe divers aspects qui, selon les travaux de plusieurs chercheurs, peuvent être catégorisés en dimensions distinctes. Tout d'abord, la dimension technologique, soulignée par Bannister et Connolly (2011), met en

avant l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour optimiser les opérations administratives. Cela inclut la mise en œuvre de systèmes d'information, de plateformes en ligne et d'autres outils technologiques visant à améliorer l'efficacité et l'accessibilité des services publics.

Parallèlement, la dimension organisationnelle, telle que définie par Estevez et Janowski (2013), concerne les ajustements organisationnels nécessaires pour intégrer de manière efficace les nouvelles technologies. Cela implique la redéfinition des processus internes, la formation du personnel et la création de structures organisationnelles agiles pour s'adapter aux évolutions numériques constantes.

La dimension informationnelle, comme évoquée par Dawes et al. (2014), met l'accent sur la gestion et la diffusion de l'information. Cela englobe la création de bases de données centralisées, la promotion de la transparence par la publication d'informations publiques et la garantie de la sécurité des données sensibles.

Les interactions entre les citoyens, les entreprises et les administrations publiques sont au cœur de la dimension interpersonnelle, identifiée par Gil-Garcia et Pardo (2005). Cette dimension souligne l'importance des aspects de communication, de participation citoyenne et de services personnalisés pour renforcer la relation entre l'administration et les utilisateurs.

La dimension légale et réglementaire, selon Chun et Shulman (2014), souligne la nécessité d'ajuster les cadres légaux pour garantir la conformité, la protection des données et la sécurité juridique des transactions électroniques.

La dimension socio-culturelle, comme discutée par Lathrop et Ruma (2010), met en avant l'importance de la sensibilisation et de l'acceptation sociale. Elle souligne la nécessité d'une éducation numérique, de la promotion de la confiance numérique et de la prise en compte des diversités culturelles dans la mise en œuvre des initiatives d'administration électronique.

Enfin, la dimension économique, abordée par He et Wang (2012), considère les aspects budgétaires, la réduction des coûts administratifs et la stimulation de l'innovation économique grâce à la promotion de services électroniques.

Intégrer et équilibrer ces différentes dimensions constitue un défi clé pour les praticiens et les décideurs engagés dans la mise en œuvre réussie de l'administration électronique. La compréhension approfondie de ces dimensions offre un cadre analytique pour guider les initiatives visant à transformer les services publics à l'ère numérique.

3.2. Du papier au pixel : une confrontation des modèles

L'opposition entre l'administration traditionnelle et l'administration électronique se manifeste à travers des différences fondamentales dans les approches et les outils utilisés pour la prestation des services publics, comme relevé par plusieurs auteurs spécialisés. Tout d'abord, dans le cadre de l'administration traditionnelle, les processus reposent largement sur des méthodes manuelles, des formulaires papier, et des interactions en personne, comme souligné par les travaux de Weber (1922) sur la bureaucratie. Cette approche engendre souvent des délais et des inefficacités dus à la manipulation physique des documents et à la nécessité de présence physique des individus.

À l'inverse, l'administration électronique, telle que conceptualisée par Heeks (2006) et Gil-Garcia et al. (2014), repose sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour dématérialiser les processus administratifs. Cette transition vers des services en ligne offre une accessibilité accrue, éliminant les contraintes temporelles et géographiques associées à l'administration traditionnelle.

Sur le plan de la gestion des données, l'administration traditionnelle implique fréquemment la manipulation de documents papier, exposant les processus à des risques de perte, de retard et d'erreurs humaines, comme mentionné par Mintzberg (1981). À l'inverse, l'administration électronique repose sur la gestion numérique des données, minimisant les risques d'erreurs, permettant un suivi en temps réel et garantissant le stockage sécurisé des informations.

En termes de réactivité et de rapidité, l'administration traditionnelle est souvent sujette à des délais significatifs en raison des processus manuels, une réalité soulignée par les critiques de la bureaucratie classique tels que Selznick (1957). En contraste, l'administration électronique

favorise une réactivité accrue en automatisant les processus, réduisant ainsi les délais de traitement et améliorant l'efficacité globale.

L'aspect des interactions citoyennes, abordé par Nye (2001), distingue également ces deux formes d'administration. L'administration traditionnelle favorise des interactions en face à face ou par le biais de communications écrites traditionnelles, tandis que l'administration électronique encourage des interactions en ligne, offrant aux citoyens des moyens électroniques pour interagir avec les services publics.

Enfin, en matière d'innovation, l'administration traditionnelle, souvent associée à des structures bureaucratiques rigides, tend à être plus lente à adopter de nouvelles technologies, une observation partagée par de nombreux chercheurs tels que Downs (1967). En revanche, l'administration électronique favorise une culture d'innovation constante, exploitant les dernières technologies pour améliorer continuellement la prestation des services publics.

3.3.Barrières à la digitalisation administrative :

La digitalisation de l'administration publique, bien que porteuse de multiples avantages, est confrontée à des obstacles significatifs, comme l'ont identifié divers chercheurs dans le domaine. Tout d'abord, la résistance au changement, un concept abordé par D. G. Wilson (1989), émerge comme un défi majeur. Cette résistance peut provenir tant du personnel administratif que des citoyens, réticents à abandonner des méthodes traditionnelles au profit de processus numériques.

Un autre obstacle notable est le manque de compétences numériques parmi le personnel administratif, souligné par Chun et Shulman (2014). L'absence de familiarité avec les technologies de l'information peut entraver la transition vers des pratiques administratives numériques et souligne la nécessité de programmes de formation adaptés.

Les questions liées à la confidentialité et à la sécurité, évoquées par Gil-Garcia et Pardo (2005), sont également des préoccupations majeures. Les craintes concernant des violations de la vie privée ou des cyberattaques peuvent compromettre la confiance des citoyens dans les initiatives de digitalisation, soulignant l'importance de mesures de sécurité robustes.

Les coûts initiaux élevés, un obstacle financièrement contraignant, ont été soulignés par Moon (2002). La mise en place de systèmes informatiques sophistiqués et la formation du personnel peuvent représenter des investissements substantiels, susceptibles de freiner l'adoption de la digitalisation.

La législation et la réglementation obsolètes constituent un autre défi, comme noté par Estevez et Janowski (2013). Les cadres juridiques peuvent ne pas être adaptés aux innovations technologiques, nécessitant des ajustements pour assurer la conformité et la légalité des initiatives numériques.

Les inégalités d'accès aux technologies, identifiées par Norris (2001), peuvent créer des disparités numériques, affectant des citoyens ou des groupes sociaux qui ont un accès limité à internet ou des compétences numériques réduites.

La complexité des systèmes existants, telle que discutée par Chun et Shulman (2014), peut rendre difficile l'intégration de nouvelles technologies, en raison de l'incompatibilité avec les systèmes déjà en place.

Le manque de soutien politique et de leadership, souligné par Heeks (2006), peut compromettre la réussite des initiatives de digitalisation. Un soutien fort des responsables gouvernementaux est crucial pour surmonter les résistances et assurer la continuité des projets.

Les problèmes d'interopérabilité, comme mentionné par Dawes et al. (2014), peuvent compliquer la mise en œuvre d'une administration électronique efficace, entravant la communication et l'échange d'informations entre les différents systèmes.

Enfin, la gestion du changement, discutée par Laughey (2007), est un aspect souvent négligé. Une gestion du changement efficace est essentielle pour gérer les aspects humains et organisationnels liés à la transition vers des processus numériques.

4. Une analyse de la performance organisationnelle : une réflexion sur la transformation digitale

4.1. Exploration conceptuelle de la notion de la performance

La notion de performance, objet d'étude multidimensionnel, revêt une importance significative dans divers domaines, chacun mettant l'accent sur des aspects spécifiques de cette notion complexe. Tout d'abord, dans le contexte de l'administration et des affaires, la performance est souvent mesurée par la réalisation des objectifs fixés. Cette perspective est soutenue par la théorie de la gestion des objectifs SMART, développée par Peter Drucker (1954), qui souligne l'importance de définir des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels.

Parallèlement, la performance est également liée à l'efficacité, un concept fondamental analysé par Henri Fayol (1916) dans ses principes de gestion. L'efficacité se rapporte à la capacité d'atteindre les résultats souhaités avec un minimum de ressources, tandis que l'efficience, un concept exploré par Frederick Taylor (1911) dans ses études sur la gestion scientifique, concerne la réalisation maximale des résultats avec une utilisation minimale de ressources.

La qualité des résultats est également un indicateur essentiel de la performance, mettant en lumière l'importance de produire des biens ou des services conformes aux normes établies. Les travaux de W. Edwards Deming (1986) sur le contrôle de la qualité totale ont considérablement influencé la gestion moderne en mettant en avant l'importance de la qualité pour améliorer la performance organisationnelle.

En termes d'innovation, un élément de performance crucial, la capacité à introduire de nouvelles idées, produits ou processus est explorée par Joseph Schumpeter (1942) dans sa théorie de la destruction créatrice. Schumpeter soutient que l'innovation est un moteur essentiel de la performance économique.

La satisfaction des parties prenantes, un indicateur de performance dans divers contextes organisationnels, a été étudiée par des chercheurs tels que Freeman (1984) dans le cadre de la théorie des parties prenantes. La satisfaction des clients, employés, actionnaires et autres parties prenantes est devenue un critère central pour évaluer la performance globale d'une organisation.

Enfin, la durabilité, de plus en plus reconnue comme un aspect clé de la performance, est abordée par des auteurs comme Elkington (1997) dans le concept du triple bilan. Ce modèle étend la mesure de la performance au-delà des seuls aspects financiers en incluant les dimensions sociale et environnementale.

Dans le contexte de la performance publique, ces concepts prennent une signification particulière. La mesure de la performance dans le secteur public s'étend au-delà des objectifs financiers pour inclure des aspects tels que la satisfaction des citoyens, la transparence, l'efficacité des services publics, et la responsabilité sociale. Des chercheurs comme Hood (1991) ont contribué à définir des indicateurs de performance spécifiques au secteur public, mettant en lumière l'importance de l'efficacité, de l'équité et de la légitimité dans l'évaluation de la performance des administrations publiques. Ainsi, la compréhension de la performance évolue en fonction des spécificités de chaque domaine, intégrant les dimensions particulières à chaque contexte.

L'évaluation de la performance des organisations publiques, un enjeu crucial de la gouvernance publique, mobilise diverses approches et méthodologies pour mesurer l'efficacité et l'efficacité des actions entreprises. L'utilisation d'indicateurs de performance, tels que la qualité des services ou la satisfaction des citoyens, trouve sa légitimité dans les travaux de Christopher Pollitt (2003), qui souligne l'importance de mesurer les résultats concrets des politiques publiques.

La gestion axée sur les résultats, ancrée dans le cadre logique, constitue une approche favorisée pour sa capacité à renforcer la reddition de comptes, comme avancé par Mark Friedman (1996). Elle encourage la transparence en reliant directement les actions aux résultats, contribuant ainsi à une prise de décision éclairée. De plus, le benchmarking, une pratique éclairée par les travaux de Robert Camp (1989), permet la comparaison des performances avec d'autres entités similaires, stimulant l'amélioration continue.

La gouvernance publique, un cadre crucial pour évaluer la performance, est étroitement liée aux travaux de Mark Bovens (2007) et son analyse des mécanismes de contrôle dans le secteur public. La confiance des citoyens et une utilisation judicieuse des ressources publiques sont des aspects essentiels de cette approche.

L'impact des systèmes d'information (SI) et des progrès informatiques est un domaine d'étude qui s'est développé significativement. Les SI, selon les recherches de Jerry Luftman (2003), offrent des moyens puissants pour collecter, analyser et présenter les données, renforçant ainsi les capacités d'évaluation des performances. Les progrès informatiques, notamment avec des technologies comme l'intelligence artificielle étudiée par Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee (2014), ouvrent de nouvelles perspectives pour l'optimisation des processus opérationnels et la personnalisation des services publics.

4.2. Les fondements théoriques de la performance et la digitalisation :

La performance organisationnelle, en tant que phénomène complexe, est le fruit de l'influence de multiples facteurs, dont l'analyse approfondie s'appuie sur diverses théories. La théorie de la contingence, premièrement, propose une perspective qui souligne la dynamique interdépendante entre les caractéristiques internes et externes d'une organisation. À l'échelle interne, la configuration de la structure organisationnelle et les processus décisionnels jouent un rôle critique, tandis que les influences externes englobent l'environnement opérationnel et la stratégie adoptée par l'organisation. En d'autres termes, la performance résulte de l'ajustement constant des structures et des pratiques organisationnelles en réponse aux exigences changeantes de son environnement.

La théorie des ressources, d'autre part, met en évidence le rôle central des ressources dans la détermination de la performance organisationnelle. Selon cette théorie, la qualité et la disponibilité des ressources telles que le capital financier, les compétences humaines, et les technologies, façonnent la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs. Ainsi, la gestion efficace et stratégique des ressources constitue une composante essentielle du succès organisationnel.

La théorie des processus de gestion se concentre sur la manière dont une organisation orchestre ses processus fondamentaux tels que la planification, l'organisation, le contrôle et l'adaptation. L'efficacité dans la gestion de ces processus est un facteur déterminant pour la performance organisationnelle, influençant directement la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques.

En parallèle, la théorie de la culture d'entreprise souligne l'importance des aspects culturels dans la performance organisationnelle. Les valeurs, croyances et normes partagées au sein de l'organisation contribuent à créer un contexte spécifique qui peut favoriser ou entraver la réalisation des objectifs organisationnels. Une culture organisationnelle forte et alignée sur les objectifs stratégiques peut ainsi constituer un atout majeur pour la performance.

Les théories en relation avec le service public englobent une diversité de perspectives pour comprendre la prestation des services publics. La théorie de la Nouvelle Gestion Publique (NGP), popularisée par David Osborne et Ted Gaebler, se concentre sur l'application de principes du secteur privé dans la gestion publique, mettant l'accent sur la performance, la décentralisation et la responsabilisation. Max Weber, avec sa théorie de la bureaucratie, a souligné l'importance de la rationalité et de la hiérarchie dans la prestation des services publics.

Paul Appleby a contribué à la théorie de l'État-Service, mettant en avant l'efficacité et la responsabilité. Christopher Hood, avec sa théorie de la production de service, analyse les services publics comme des produits soumis à des processus de production, mettant l'accent sur l'efficacité et la qualité. Theodore J. Lowi, à travers la théorie du clientélisme, a examiné l'influence des groupes d'intérêt dans la formation des politiques publiques.

La théorie des biens publics de Paul Samuelson explore les défis liés à la fourniture de biens publics, soulignant les implications pour la prestation des services publics. Albert O. Hirschman, avec la théorie de la citoyenneté active, encourage les citoyens à exercer leur pouvoir pour améliorer la prestation des services publics en faisant des choix éclairés.

Par ailleurs, une théorie cruciale dans le contexte actuel est celle de l'intégration des nouvelles technologies dans la prestation des services publics. Cette théorie, influencée par les avancées de l'informatique et des technologies de l'information, met en avant l'importance d'adopter des solutions technologiques pour améliorer l'efficacité, l'accessibilité et la transparence des services publics. Des auteurs tels que Jane Fountain (2001) ont exploré cette thématique, soulignant le potentiel transformateur des technologies de l'information dans l'administration publique.

L'intégration des nouvelles technologies dans la prestation des services publics offre des opportunités d'automatisation des processus, d'amélioration de la communication, et de personnalisation des services. Cette théorie reconnaît que les avancées technologiques peuvent être des leviers essentiels pour répondre aux demandes croissantes des citoyens et accroître l'efficacité opérationnelle des organisations publiques.

Diverses théories relatives à l'organisation et à la gestion des services publics émergent, chacune apportant des perspectives distinctes.

Au cœur de la théorie de l'intérêt général réside la conviction que l'organisation des services publics doit être intrinsèquement liée à la promotion du bien commun de la société, excluant ainsi toute prépondérance d'intérêts particuliers de groupes spécifiques ou d'individus. Cette perspective fondamentale revendique l'idée que les services publics, en tant qu'institutions au service de la collectivité, doivent s'aligner sur des objectifs qui bénéficient à l'ensemble de la société, contribuant ainsi à l'avancement du bien-être général.

En parallèle, la théorie de la responsabilité politique émet l'idée essentielle selon laquelle les services publics doivent être soumis à un contrôle politique rigoureux, se devant de rendre des comptes aux élus et, par extension, à la population. Cette approche met en avant l'importance cruciale de la transparence et de la responsabilité dans la gestion des services publics. Elle préconise que les organismes publics, en assumant des fonctions essentielles, doivent être sujets à un examen politique permettant de garantir une gestion éthique, efficiente et conforme aux intérêts du public.

La théorie de la diffusion de l'innovation, conceptualisée par Everett Rogers, trouve une application significative dans le secteur public, où l'adoption de nouvelles technologies requiert souvent une gestion complexe du changement. Cette théorie met en lumière la nécessité de comprendre les différentes catégories d'adoptants au sein des administrations publiques, du personnel aux décideurs, afin de faciliter une intégration réussie de la digitalisation.

La convergence technologique, avec son accent sur la synergie entre différentes technologies, est cruciale dans le secteur public où la digitalisation englobe un éventail de services allant de la prestation de services publics en ligne à la gestion des données massives pour informer les

politiques publiques. La nécessité d'harmoniser ces technologies diverses pour créer des services publics numériques interconnectés et efficaces est particulièrement prégnante.

La théorie de la transformation digitale, en mettant l'accent sur une refonte complète des modèles opérationnels, revêt une importance particulière dans le secteur public. Elle guide les administrations dans leur transition vers des structures plus agiles, favorisant une prestation de services publics plus efficace et adaptée aux besoins évolutifs de la société.

La continuité numérique, une théorie de plus en plus pertinente dans le contexte du secteur public, souligne la nécessité d'intégrer harmonieusement les nouveaux outils numériques avec les systèmes existants. Dans un environnement où les services publics reposent souvent sur des infrastructures établies depuis longtemps, cette théorie offre des orientations cruciales pour éviter des disruptions et maximiser l'efficacité opérationnelle.

La théorie de l'acceptation de la technologie (TAM) trouve une application directe dans le secteur public, où la compréhension des attitudes et des perceptions des fonctionnaires et des citoyens envers la digitalisation joue un rôle essentiel dans le succès des initiatives numériques gouvernementales.

Enfin, la théorie de l'e-gouvernance se concentre spécifiquement sur la transformation des processus gouvernementaux grâce à la digitalisation. Elle vise à accroître la transparence, la participation citoyenne, et l'efficacité des services publics, autant de piliers cruciaux dans le contexte du secteur public.

5. La crise sanitaire : un catalyseur de la transformation digitale

5.1. La transformation digitale au Maroc : les avancées numériques

Depuis plusieurs années, le gouvernement marocain s'investit de manière significative dans des initiatives visant à opérer une transformation numérique et à adopter des approches plus orientées vers l'utilisateur, comme le souligne l'OCDE en 2018.

Malgré ces efforts, le Maroc se positionne actuellement en 97^e place sur 141 pays en matière d'adoption des technologies de l'information et de la communication (TIC) selon le World Economic Forum de 2019.

De plus, l'indice de préparation de 2020 classe le pays au 87^e rang sur 121 en ce qui concerne la préparation de son réseau. Bien que des avancées positives soient observées dans tous les piliers du Network Readiness Index, des performances encore relativement faibles subsistent dans deux sous-piliers spécifiques, à savoir l'utilisation des TIC par les entreprises (classée 95^e) et l'impact économique des TIC (classé 80^e).

Dans de nombreux pays africains et arabes, les infrastructures représentent fréquemment le principal obstacle à la préparation du réseau, comme le met en évidence l'Indice de Préparation de 2020. Ainsi, des efforts considérables demeurent nécessaires pour élever le niveau de maturité des services en ligne au Maroc, d'autant plus que selon la Cour des Comptes de 2019, seulement 35 % des services de base sont actuellement disponibles en ligne.

Une tendance marquée réside dans la préférence des ménages marocains pour les smartphones par rapport aux ordinateurs, avec 86,3 % possédant au moins un smartphone, contre seulement 60,6 % équipés d'un ordinateur (ordinateur de bureau, portable ou tablette), comme rapporté par l'Autorité nationale marocaine de régulation des télécommunications (ANRT) en 2019.

L'enquête de l'ANRT révèle également que 74,2 % des foyers ont accès à internet, marquant une multiplication par trois de l'équipement des ménages au cours des huit dernières années. Cependant, cette connectivité demeure inégalement répartie, avec 8 ménages urbains sur 10 ayant accès à internet, contre seulement 1 ménage rural sur 2 bénéficiant de ce privilège.

Les données indiquent que l'utilisation d'Internet au Maroc est principalement axée sur des activités de divertissement et d'information, suivies par des usages professionnels et éducatifs. Enfin, les coûts des équipements et des services Internet émergent comme la principale raison expliquant la disparité d'accès à Internet au Maroc.

5.2. La transformation digitale : une réponse à la crise Sanitaire

La digitalisation a émergé comme un catalyseur essentiel dans la gestion et le dépassement de la crise causée par la pandémie de Covid-19, particulièrement dans le secteur public. Notre étude se concentre spécifiquement sur deux secteurs cruciaux, à savoir le ministère de l'Éducation nationale et le ministère de la Santé. Dans le domaine de l'éducation, la transition vers des plateformes d'apprentissage en ligne, la mise en œuvre de classes virtuelles et l'utilisation accrue des technologies de l'information ont joué un rôle central dans la continuité éducative malgré les perturbations. De même, dans le secteur de la santé, la digitalisation a facilité la gestion des données, la coordination des efforts et la fourniture de soins à distance. Cependant, cette transition n'est pas sans défis. Des obstacles tels que la fracture numérique, les préoccupations liées à la confidentialité des données et la nécessité de former le personnel ont été des aspects cruciaux à surmonter. En explorant ces différents aspects, notre analyse vise à dévoiler les opportunités et les défis inhérents à la digitalisation du secteur public pendant la crise et à jeter les bases d'une gestion plus résiliente et adaptative face aux crises futures.

5.2.1. Cas du ministère de l'éducation nationale :

▪ Suspension des cours en raison du Covid-19 :

En réponse à la propagation du Covid-19 au Maroc, le Ministère de l'Éducation Nationale a pris des mesures drastiques en suspendant toutes les classes et en fermant l'ensemble des établissements scolaires. Cette décision a été prise dans le but de prévenir la transmission du virus au sein des communautés éducatives.

▪ Impact sur les élèves :

Environ 8,9 millions d'élèves sont directement touchés par cette suspension, parmi lesquels 7,1 millions appartiennent aux niveaux primaire et secondaire, comme l'indique un rapport de l'UNESCO datant de 2020. Cette mesure souligne l'ampleur de l'impact sur le système éducatif du pays.

▪ Encouragement à l'enseignement à distance :

Face à cette situation, le Ministère encourage vivement les élèves à opter pour l'enseignement à distance, une stratégie visant à assurer la continuité de l'éducation tout en minimisant les risques de propagation du virus.

▪ **Mise en place de plateformes numériques :**

Pour faciliter l'enseignement à distance, deux plateformes numériques ont été déployées. TelmidTICE est conçue pour assurer la continuité pédagogique, tandis que Teams vise à favoriser la communication entre enseignants et étudiants, avec des sessions d'enseignement à distance.

▪ **Utilisation et adoption des plateformes :**

Deux semaines après le lancement de l'enseignement à distance, les chiffres indiquent une adoption significative des plateformes. TelmidTICE enregistre une utilisation quotidienne de 600 000 utilisateurs, tandis que Teams compte 400 000 classes virtuelles créées. Ces statistiques soulignent l'efficacité de ces solutions numériques dans un contexte d'éducation à distance.

▪ **Familiarité des établissements à accès limité :**

Certains établissements, tels que les écoles d'ingénieurs, étaient déjà familiarisés avec l'enseignement à distance en raison de leur compétence informatique et de leur capacité à utiliser des applications logicielles pertinentes. Cela souligne l'importance de la préparation technologique préalable de certaines institutions.

▪ **Échec partiel de l'enseignement à distance :**

Malgré les efforts déployés, une enquête révèle que l'enseignement à distance n'a pas complètement réussi à remplacer l'apprentissage en présentiel. Les opinions des enseignants (61,5 %) et des étudiants (57 %) indiquent une préférence pour l'enseignement en classe.

▪ **Difficultés rencontrées :**

L'enquête identifie des défis majeurs, notamment la faiblesse du réseau Internet, citée par 78 % des enseignants et 65,4 % des étudiants, ainsi que le manque de méthodes et d'approches efficaces parmi le personnel enseignant. Ces difficultés soulignent la nécessité de solutions pour surmonter les obstacles liés à l'enseignement à distance.

5.2.2. Cas du ministère de la santé :

▪ **Transition numérique dans le secteur de la santé :**

Le ministère de la Santé au Maroc s'est engagé dans une transition numérique visant à favoriser le développement d'un secteur de la santé offrant des soins de qualité pour tous. Cette initiative

reconnait le potentiel de la technologie pour fournir des solutions, assurer la disponibilité des informations et faciliter la prise de décision basée sur des données en temps réel.

▪ **Système de prise de rendez-vous en ligne avant la pandémie :**

Avant la pandémie de Covid-19, le ministère avait déjà mis en place un système de prise de rendez-vous en ligne (www.mawiidi.ma) visant à réduire les temps d'attente et à fournir des conseils de santé. Cela reflète une préoccupation préalable pour l'efficacité et l'accessibilité des services de santé.

▪ **Ajustements stratégiques pendant la crise du Covid-19 :**

Face à la crise du Covid-19, le ministère a ajusté sa stratégie en adoptant une approche centrée sur le citoyen. Il a intensifié la communication quotidienne avec le public via les réseaux sociaux. En parallèle, une approche centrée sur le patient a été mise en place avec le lancement de la plateforme numérique www.dochome.ma, permettant l'autodiagnostic à distance du Covid-19.

▪ **Rapidité et efficacité de la plateforme www.dochome.ma :**

La plateforme www.dochome.ma se distingue par sa rapidité, avec un processus d'envoi et de confirmation de demande prenant en moyenne seulement 3 minutes. Cette efficacité assure une réactivité immédiate pour les utilisateurs cherchant des informations ou un autodiagnostic lié au Covid-19.

▪ **Introduction de l'application de traçage "Wiqaytna" :**

Le 1er juin 2020, le ministère a introduit l'application de traçage "Wiqaytna", basée sur la technologie Bluetooth. Cette application vise à avertir les utilisateurs en cas de contact avec des cas positifs au Covid-19. Elle a été développée en collaboration avec l'Agence de développement du numérique et l'Autorité nationale de régulation des télécommunications, et a été approuvée par l'Autorité marocaine de protection des données.

L'application "Wiqaytna" a connu un succès notable, dépassant un million de téléchargements une semaine après son lancement. Cette adhésion rapide souligne la pertinence et l'acceptation du public pour les solutions numériques dans le contexte de la lutte contre la pandémie de Covid-19.

Conclusion

A travers notre recherche nous avons essayé à déployer une vision exhaustive de la transformation digitale en adoptant une approche conceptuelle qui transcende les limites traditionnelles. Nous avons plongé dans les complexités multidimensionnelles de la transformation digitale, soulignant qu'elle représente bien plus qu'une simple évolution technologique, mais plutôt un horizon dynamique impliquant des changements substantiels dans la culture, la gouvernance et les processus.

L'examen minutieux de l'administration publique à l'ère du numérique révèle une fascinante transition depuis ses bases classiques jusqu'à l'avènement de la révolution numérique. Cette évolution métamorphose non seulement la structure fondamentale de l'administration, mais également la manière dont les services publics sont conçus, déployés et appréhendés. La Révolution Digitale a instauré une ère où la rapidité, la connectivité et l'innovation sont essentielles pour maintenir la pertinence et la qualité des services publics.

Cette exploration approfondie souligne l'impératif d'adopter des modèles agiles et intégrés, capables de s'adapter aux défis dynamiques de ce nouveau paysage numérique. En effet, la flexibilité et la collaboration deviennent des éléments cruciaux pour naviguer avec succès dans cet environnement en constante évolution, où les citoyens exigent des services publics plus efficaces et adaptés aux exigences contemporaines. Ainsi, l'administration publique se trouve à la croisée des chemins, appelée à embrasser pleinement les opportunités offertes par la révolution numérique pour répondre aux attentes émergentes de la société moderne.

La transition vers l'administration digitale s'est avérée être un processus complexe, impliquant la transformation du support papier vers le virtuel et la confrontation entre les modèles traditionnels et les besoins émergents de la société numérique. Notre exploration a mis en évidence les obstacles entravant la digitalisation administrative, tels que la résistance au changement, les préoccupations de cybersécurité, et la nécessité de repenser les processus opérationnels. Dans le cadre de l'analyse de la performance organisationnelle, nous avons approfondi notre réflexion sur la notion de performance, mettant en lumière les fondements théoriques dans le contexte de la digitalisation. Cette approche a souligné l'importance de transcender les indicateurs quantitatifs pour intégrer des dimensions qualitatives et stratégiques dans l'évaluation des impacts de la transformation digitale sur les organisations. En examinant la transformation digitale au Maroc à travers la crise sanitaire, nous avons identifié des progrès significatifs dans le domaine numérique. La réponse rapide à la crise a mis en évidence la

flexibilité et la résilience d'une infrastructure numérique bien établie, soulignant ainsi l'importance cruciale de l'adaptabilité face aux défis imprévus.

BIBLIOGRAPHIE

- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. C. O. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector.
- Attour, A., & Chaupain-Guillot, S. (2020). Digital Innovations in Public Administrations : Technological or Policy Innovation Diffusion? *Journal of Innovation Economics & Management*, n°31(1), 195.
- Bouquin H. (2008). « Le contrôle de gestion », 8ème Edition, Eyrolles, Paris
- Bourguignon A. (2000). « Performance et contrôle de gestion », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, pp. 931-941.
- Bribich S. et al. (2021). « La Contribution De La Transformation Digitale A La Performance
- *Economique Des Entreprises : Cas Des Entreprises Du Grand Agadir* », revue internationale du chercheur, Volume 2, numéro 2, pp 1048-1068.
- Boudreau, Christian Qualité, efficience et efficacité de l'administration numérique à l'ère des réseaux : l'exemple québécois In : *Revue française d'administration publique*, n° 131, 2009, p. 527-539
- Djafer, B. M., & Reda, S. M. L'Administration Electronique levier de Modernisation de l'Administration Publique
- DE VISSCHER C. et VARONE F. (2004), « La Nouvelle Gestion Publique "en action" », *Revue Internationale de Politique Comparée*, n° 2, pp. 177-185.

- Er-Rays, Y., & Ait Lemqeddem, H. (2020). La performance hospitalière au Maroc et COVID-19 : Application d'Analyse d'Enveloppement des Données et l'indice de Malmquist.
- Hénault, A. (2021). Administration électronique : impact sur les systèmes de gestion de l'information. Éditions professionnelles.
- HEILBRUNN B. (2004), La performance, une nouvelle idéologie ? Critiques et enjeux, la Découverte, Paris.
- Mjidila, B., El Wazani, Y., & Souaf, M. (2017). Contrôle de Gestion et Performance dans les Organisations Publiques Marocaines : Quelles Spécificités ? .European Scientific Journal, ESJ, 13(19), 231.
- 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.
- Varenne P. (2020). « La transformation digitale des entreprises : effectuation et Business Model Digital Dynamique (BMD2). », Gestion et management Université de Lyon, 2020.