

## La réforme de l'administration publique au Maroc : Synergie entre nouveau management public et digitalisation

Ouidad El Houari<sup>1\*</sup>, Fouad Ben El Haj<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Économie, Finance et Management des Organisations (LIREFIMO), Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques, et Sociales, Fès, Maroc

\*Corresponding author: [ouidad.elhouari@usmba.ac.ma](mailto:ouidad.elhouari@usmba.ac.ma)

---

### Résumé

Dans un contexte mondial de transformation accélérée, la digitalisation constitue un levier stratégique de modernisation des administrations publiques. Au Maroc, cette dynamique s'articule avec les principes du Nouveau Management Public (NMP), introduisant des logiques de performance, de transparence et de responsabilité dans la gouvernance étatique. Cet article analyse la manière dont cette double transformation – managériale et technologique – restructure l'action publique marocaine. À travers une analyse documentaire et des études de cas empiriques, il met en lumière les apports, les tensions et les perspectives de cette réforme hybride. La combinaison du NMP et de la digitalisation révèle une administration plus agile, centrée sur les résultats, mais confrontée à des défis d'inclusion, d'interopérabilité et de coordination institutionnelle.

**Mots-clés** : Digitalisation ; Nouveau Management Public ; Administration publique ; Gouvernance

### Abstract

Amidst rapid global changes, digitalization serves as a key strategic instrument in the modernization of public administrations. In Morocco, this process is articulated through the framework of New Public Management (NPM), injecting into state government the logics of performance, transparency, and accountability. This paper analyzes how this dual transformation – managerial and technological – is reshaping Moroccan public action. Through documentary analysis and empirical case studies, it highlights the contributions, tensions, and prospects of this hybrid reform. The combination of NPM and digitalization reveals a more agile, results-oriented administration, yet one facing challenges of inclusion, interoperability, and institutional coordination.

**Keywords** : Digitalization ; New Public Management ; Public Administration ; Governance

## 1. Introduction

Depuis plusieurs décennies, la modernisation de l'administration publique s'impose comme une priorité stratégique au Maroc. En effet, le Royaume a entrepris de nombreuses initiatives de réforme administrative sans toujours atteindre les objectifs escomptés, malgré certains progrès (Rhiati & Guelzim, 2022). Le nouveau management public (NMP) – ou nouvelle gestion publique – et la digitalisation de l'administration figurent aujourd'hui parmi les leviers principaux pour améliorer la performance de l'appareil étatique et la qualité des services rendus aux citoyens. Le NMP vise à introduire dans le secteur public des méthodes de gestion inspirées du privé (gestion axée sur les résultats, efficacité, qualité de service, *accountability*, etc.), tandis que la digitalisation (gouvernement numérique, e-gouvernement) offre des outils technologiques pour automatiser et rationaliser les procédures, rapprocher l'administration de l'utilisateur et renforcer la transparence. Ces deux approches sont interconnectées et se renforcent mutuellement : l'adoption des principes du NMP crée un besoin accru d'outils numériques pour la mise en œuvre et le suivi des performances, et inversement la transformation digitale requiert des changements organisationnels et culturels portés par le NMP.

Au Maroc, la réforme de l'administration publique s'est accélérée à la faveur de plusieurs évolutions, notamment la Constitution de 2011 qui a consacré les principes de bonne gouvernance, de transparence et de reddition des comptes dans le secteur public (articles 154 à 157 de la Constitution). Le pays s'est doté d'un cadre institutionnel et réglementaire important pour appuyer la réforme administrative – par exemple, la Charte des services publics prévue par la Constitution a finalement été adoptée par la loi n° 54-19 promulguée en 2021, établissant les règles de bonne gouvernance pour les administrations et services publics (Gouvernement du Maroc, 2021). De même, la loi n° 55-19 de 2020 sur la simplification des procédures administratives vise à bâtir une administration plus efficace et transparente en posant des principes novateurs (comme le *silence administratif* valant accord, la généralisation de la dématérialisation des procédures, et l'interdiction de réclamer aux usagers des documents déjà détenus par l'État). Par ailleurs, la création du Ministère délégué à la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique (devenu en 2021 Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration) ainsi que de l'Agence de Développement Digital (ADD) en 2017 témoignent d'une volonté politique forte d'insuffler une nouvelle dynamique.

Dans ce contexte, la présente étude propose d'analyser la synergie entre le nouveau management public et la digitalisation dans le cadre de la réforme de l'administration publique marocaine. Nous dresserons d'abord un état des lieux conceptuel et contextuel à travers une revue de la littérature, incluant un aperçu historique des réformes administratives

au Maroc et le cadre institutionnel qui les sous-tend. Nous exposerons ensuite la méthodologie suivie, essentiellement fondée sur l'analyse documentaire de sources officielles et académiques. Les résultats et la discussion porteront sur les avancées réalisées et les défis persistants, en illustrant comment les principes du NMP et les outils de la transformation digitale se combinent pour moderniser l'administration marocaine. Enfin, nous concluons sur les enseignements clés et les perspectives futures, en formulant des recommandations pour consolider cette synergie au service d'une administration publique plus performante et orientée vers le citoyen.

## 2. Revue de la littérature

### 2.1. Nouveau management public : concept et application au Maroc

Le nouveau management public (NMP) désigne un ensemble de pratiques managériales, apparues dans les années 1980-1990, visant à transposer dans le secteur public les méthodes de gestion du secteur privé afin d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'action publique. D'après la définition d'Annie Bartoli, le management public englobe « *l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* » (Bartoli, 2015, cité par Bentaja & Assalih, 2023). Le NMP met l'accent sur la culture du résultat, la qualité de service, la responsabilisation (*accountability*) et l'optimisation des ressources, rompant avec le modèle bureaucratique traditionnel jugé trop rigide et inefficace (Pesqueux, 2006). Concrètement, les réformes inspirées du NMP s'articulent autour de quelques objectifs fondamentaux : efficacité (améliorer l'impact des services publics sur les usagers), efficience (maximiser l'utilisation des moyens disponibles pour atteindre les objectifs), qualité de service et orientation usager (administration à l'écoute des citoyens, accessibilité et ouverture, simplification des procédures) et reddition des comptes (évaluation systématique des performances et obligation de rendre compte).

Au Maroc, l'introduction du nouveau management public dans la sphère administrative a commencé à prendre de l'ampleur à partir des années 1990 et 2000, dans le sillage des réformes internationales. Dès la fin des années 1990, des travaux soulignaient la nécessité d'améliorer la performance de l'État marocain en modernisant la gestion budgétaire et la fonction publique (Banque mondiale, 2005). Sous l'impulsion d'organismes internationaux, le Maroc a lancé en 2002 un vaste programme de réforme de l'administration publique, élaboré en collaboration avec la Banque mondiale et l'Union européenne. Ce programme a été guidé par des études diagnostiques qui pointaient des contraintes structurelles telles qu'une masse salariale publique excessive et une gestion hyper-centralisée freinant l'efficacité de l'action publique. Les axes stratégiques adoptés ont traduit les principes du NMP : i) amélioration de l'efficacité de la dépense publique via la déconcentration des décisions budgétaires, l'instauration de la budgétisation par objectifs et du contrôle de

performance, ii) réforme de la fonction publique (gestion des effectifs, développement des compétences, rémunération, etc.), et iii) viabilité des finances publiques notamment par la maîtrise de la masse salariale. Ce programme a débouché sur une série de prêts d'appui à la réforme administrative (PARAP) entre 2004 et 2010, faisant du Maroc un cas pilote dans la région MENA pour l'adoption de pratiques NMP (Banque mondiale, 2005).

Les réformes inspirées du NMP au Maroc se sont multipliées au cours des deux dernières décennies. Sur le plan de la gestion budgétaire, l'adoption de la Loi Organique relative à la Loi de Finances (LOLF n°130-13, entrée en vigueur en 2016) a introduit la budgétisation axée sur les résultats et le renforcement du contrôle de performance, conformément aux standards internationaux (OCDE, 2023). En matière de ressources humaines, des efforts de professionnalisation et de gestion prévisionnelle ont été entrepris, bien que la refonte du Statut général de la fonction publique de 1958 demeure un chantier en cours. Le management public moderne s'est également traduit par la mise en place d'outils de pilotage stratégique et de coordination au plus haut niveau de l'État : par exemple, la création récente du Ministère de l'Investissement, de la Convergence et de l'Évaluation des Politiques Publiques ou l'activation de commissions interministérielles thématiques visent à mieux aligner et suivre les priorités gouvernementales (OCDE, 2023). De plus, une Charte des services publics a été élaborée pour fixer les standards de qualité et de gouvernance dans les administrations, conformément à l'article 157 de la Constitution (Charte adoptée en 2021 par la loi 54-19) (Gouvernement du Maroc, 2021). Cette Charte énonce les principes de base que sont l'égalité d'accès, la continuité du service public, la qualité des prestations, la transparence et la reddition des comptes, et engage chaque service public à les respecter.

Il convient de souligner que, dans la mise en œuvre du NMP, le Maroc bénéficie de l'appui de partenaires internationaux (Union européenne, OCDE, Banque mondiale, Nations Unies, etc.). Toutefois, malgré des avancées notables, la transition vers un management public moderne se heurte à des défis importants. Les résistances au changement au sein même de l'administration freinent l'adoption des nouvelles pratiques. Une étude qualitative récente a montré que le fonctionnaire marocain reste souvent attaché aux habitudes bureaucratiques traditionnelles et peu enclin à rompre avec les anciens modèles, ce qui entrave la réussite des réformes (Rhiati & Guelzim, 2022). L'instauration d'une culture de performance et de service-orientation nécessite du temps, de la formation et un accompagnement du changement pour surmonter ces obstacles humains. Par ailleurs, des limitations institutionnelles persistent : complexité des procédures, chevauchements de compétences, centralisation persistante de certaines décisions, ou encore insuffisances dans la coordination interservices (OCDE, 2023). L'évaluation parlementaire du Plan national de réforme de l'administration 2018-2021 a par exemple mis en lumière divers dysfonctionnements et lacunes, tels que l'écart salarial entre catégories d'agents, le manque d'incitations à la performance ou la lenteur de certains chantiers (Groupe de travail thématique, Chambre des

Représentants, 2021). Ces constats appellent à intensifier les efforts pour ancrer plus solidement les principes du NMP dans la gestion publique marocaine.

En définitive, le NMP offre un cadre conceptuel robuste pour repenser l'administration marocaine autour de la performance et du service au citoyen. Cependant, il ne peut produire pleinement ses effets qu'en synergie avec d'autres leviers, au premier rang desquels la transformation digitale, qui outille et potentialise de nombreuses composantes du NMP (systèmes d'information de pilotage, plateformes de services en ligne orientées usagers, mécanismes électroniques de reddition de comptes, etc.). C'est ce deuxième volet de la réforme que nous abordons ci-après.

## **2.2. Digitalisation de l'administration publique : enjeux et initiatives**

La digitalisation de l'administration – souvent désignée par les termes d'administration électronique, gouvernement numérique ou e-gouvernement – consiste à intégrer les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le fonctionnement des services publics afin d'en améliorer le rendement, l'accessibilité et la transparence. Elle se traduit concrètement par la dématérialisation des procédures (formulaires et démarches en ligne), l'interconnexion des systèmes d'information publics, la mise à disposition de services numériques aux usagers (portails web, applications mobiles) et l'utilisation des données pour piloter l'action publique. La digitalisation est aujourd'hui considérée comme un moteur incontournable de la modernisation administrative, en étroite complémentarité avec le NMP: « *l'introduction des TIC (e-gouvernement)* » fait partie intégrante des nouvelles techniques de gestion adoptées pour remédier aux dysfonctionnements de l'administration et améliorer la qualité du service au citoyen (Bentaja & Assalih, 2023).

Au Maroc, la stratégie de digitalisation de l'administration s'est structurée progressivement, avec une accélération notable durant la dernière décennie. Dès les années 2000, le gouvernement a lancé les premiers programmes d'administration en ligne (portail Service-Public.ma, projets pilotes de télédéclaration fiscale et douanière, etc.), mais c'est surtout à partir des années 2010 que le mouvement s'est amplifié. Le Plan Maroc Numeric 2013, puis la stratégie Maroc Digital 2020, ont comporté des volets dédiés à l'e-gouvernement, visant à développer les services publics en ligne et l'usage des TIC dans l'administration.

Le véritable tournant a été impulsé par la Constitution de 2011 et les réformes qui ont suivi. La Constitution garantit le droit d'accès à l'information publique (article 27), incite à la participation citoyenne et prévoit explicitement l'adoption d'une Charte des services publics (article 157) intégrant les principes de bonne gouvernance, ce qui sous-entend une administration plus transparente et accessible – objectif largement tributaire de la digitalisation. Ainsi, la loi n° 31-13 relative au droit d'accès à l'information a été adoptée en 2018 et mise en œuvre à partir de 2019, instaurant une obligation pour les administrations de

communiquer les informations demandées par les citoyens, sauf exceptions légales. Son déploiement s'est accompagné de la désignation de responsables *Open Data* dans chaque organisme (plus de 1140 responsables information ont été nommés) et de la création d'un portail dédié ([www.chafafiya.ma](http://www.chafafiya.ma), "chafafiya" signifiant transparence) pour centraliser les demandes d'information.

En parallèle, un effort massif de dématérialisation des procédures administratives a été entrepris. Un jalon majeur est la loi n° 55-19 de 2020 sur la simplification des procédures administratives, qui oblige chaque administration à inventorier et publier l'ensemble de ses procédures, à les simplifier et les numériser dans des délais déterminés, et qui instaure le principe que « *toute procédure non publiée ne peut être exigée de l'utilisateur* » (Gouvernement du Maroc, 2021). Cette loi prévoit aussi que le silence gardé par l'administration pendant un certain délai vaut approbation de la requête, sauf exception, renversant ainsi la charge administrative au bénéfice de l'usage. Pour mettre en œuvre ces dispositions, un Portail National des Procédures Administratives a été lancé (plateforme "Idarati"), constituant une base de données unifiée des formalités administratives autorisées. C'est une véritable révolution dans les relations Administration-Usagers, renforçant la confiance et la prévisibilité dans les démarches.

Le gouvernement a également développé des plates-formes numériques sectorielles pour faciliter les services aux citoyens et aux entreprises. On peut citer par exemple : le portail "Rokhas" ([www.rokhas.ma](http://www.rokhas.ma)) pour les autorisations d'urbanisme et d'activités économiques, qui simplifie et accélère les procédures communales en matière de permis de construire ou de licences commerciales ; le système "Chikaya" ([www.chikaya.ma](http://www.chikaya.ma)) mis en place en 2018 comme guichet unique de gestion des plaintes, réclamations et suggestions des usagers, encadré par un décret sur le droit de recours administratif ; le portail "e-rahba" pour les marchés publics; la plateforme "Massar" dans l'éducation pour le suivi scolaire; ou encore "MonCompteFiscal" pour les impôts en ligne. Ces outils offrent davantage de transparence (suivi en temps réel des demandes, traçabilité), de célérité dans le traitement et d'accessibilité (services disponibles 24/7, sans besoin de déplacement). Ils incarnent concrètement la transformation digitale au service du citoyen.

Afin de coordonner et d'accélérer ces initiatives, un cadre institutionnel dédié a été mis en place. La création de l'Agence de Développement Digital (ADD) par la loi n°61-16 en 2017 a doté le Maroc d'un organe chargé de conduire la stratégie numérique nationale, incluant l'administration numérique. L'ADD, sous la tutelle du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (MTNRA), a élaboré une Note d'Orientations Générales pour le Développement du Digital à l'horizon 2025, rendue publique en 2020. Cette feuille de route fixe trois axes stratégiques : « *un gouvernement numérique au service des citoyens et des entreprises* », « *une économie compétitive grâce au numérique* » et « *une*

*société inclusive grâce au numérique* » (OCDE, 2023). Elle met l'utilisateur au centre et promeut une approche participative, impliquant l'ensemble des acteurs (secteurs public, privé, société civile) pour faire du numérique un levier de développement transversal. En outre, un projet de Stratégie de transformation numérique à l'horizon 2030 est en cours d'élaboration. D'après l'OCDE, ce projet de stratégie 2030 envisage des objectifs ambitieux tels que la *numérisation de 100% des services publics*, la connexion de l'ensemble des administrations à un portail unifié de services (guichet unique "One Stop Shop"), l'utilisation du cloud par 70% des organismes publics et la généralisation de la signature électronique pour 100% des procédures. Quatre chantiers prioritaires y sont identifiés : le cadre juridique et organisationnel de l'administration numérique, le renforcement des infrastructures TIC, la stratégie de gestion des données, et la digitalisation du parcours usager de bout en bout.

Ces orientations stratégiques illustrent la volonté des pouvoirs publics de changer d'échelle dans la transformation digitale de l'État. Il s'agit non seulement de multiplier les services en ligne, mais de les articuler de manière cohérente et interopérable, tout en veillant à ce que les efforts de digitalisation contribuent effectivement aux objectifs de performance et de bonne gouvernance. Sur ce point, l'OCDE note que pour être complète, la stratégie numérique publique doit comporter des indicateurs de résultats intermédiaires et des mécanismes de suivi des progrès, de façon à assurer un pilotage efficace (OCDE, 2023). Le Maroc devra donc intégrer ces éléments dans sa stratégie 2030 ou dans les plans d'action qui en découleront.

Il convient par ailleurs de souligner les enjeux d'inclusion liés à la digitalisation. Si les services en ligne promettent une accessibilité accrue, ils peuvent aussi creuser la fracture numérique si une partie de la population – notamment les citoyens les plus vulnérables, peu alphabétisés ou en zones reculées – n'a pas les moyens ou les compétences pour les utiliser. Le gouvernement marocain en est conscient et a inscrit dans sa vision la nécessité d'une « *société plus inclusive et égalitaire grâce au numérique* », passant par la formation de 50 000 jeunes aux compétences digitales, la multiplication des espaces d'accès public à Internet, et le développement de services adaptés aux zones rurales. Des efforts sont faits pour améliorer la connectivité territoriale et l'accès des populations isolées (programmes "*Wifi public*", centres "*Espaces Maraakosha*", etc.). Néanmoins, des défis demeurent : l'interopérabilité entre systèmes administratifs est encore partielle, obligeant souvent l'utilisateur à naviguer entre plusieurs plateformes non connectées, et un certain nombre de démarches requièrent toujours un déplacement ou des documents papier. De plus, l'ergonomie et la convivialité de certains services numériques publics sont perfectibles, ce qui peut décourager leur utilisation par les citoyens moins technophiles.

En synthèse, la digitalisation de l'administration marocaine est bien engagée, soutenue par une impulsion politique forte, un arsenal juridique modernisé et une stratégie nationale en

construction. Elle apporte des gains tangibles en matière de simplification et de transparence, et représente un pilier indispensable du nouveau management public. Toutefois, pour réaliser tout son potentiel, elle doit s'accompagner d'une refonte organisationnelle (processus, compétences, culture interne) alignée sur les principes du NMP. C'est dans cette articulation entre réforme managériale et transformation numérique que réside la synergie centrale objet de notre étude.

### **2.3. Cadre institutionnel et évolutions historiques de la réforme administrative au Maroc**

Pour mieux comprendre la portée de la synergie NMP–digitalisation, il est important de replacer la réforme administrative marocaine dans son cadre institutionnel et historique. Sur le plan institutionnel, plusieurs entités gouvernementales sont chargées de conduire et de coordonner la réforme de l'administration. Historiquement, un Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics avait été créé dès le début des années 2000, devenu ensuite Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, puis Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique (sous le gouvernement El Othmani 2017-2021). À partir de 2021, ce portefeuille a évolué en Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (MTNRA), fusionnant explicitement la transformation digitale et la réforme de l'État sous une même tutelle – ce qui illustre à nouveau la volonté d'approche intégrée. Le MTNRA travaille en collaboration avec d'autres acteurs clés tels que le Ministère des Finances (notamment pour la réforme budgétaire et la performance financière), le Ministère de l'Intérieur (pour la déconcentration et la réforme territoriale), ainsi qu'avec des instances indépendantes comme le Conseil Supérieur de la Fonction Publique ou la Cour des Comptes qui évalue les politiques publiques.

Plusieurs textes législatifs et réglementaires majeurs forment le socle juridique de la réforme administrative : outre les lois 54-19 (Charte des services publics), 55-19 (simplification des procédures) et 31-13 (accès à l'information) déjà mentionnées, on peut citer la Charte de la déconcentration administrative, adoptée par décret en 2018. Cette charte redéfinit l'organisation territoriale de l'État en dotant les administrations déconcentrées (services régionaux et provinciaux de l'État) de davantage de compétences et de ressources, afin de rapprocher la prise de décision du citoyen et d'améliorer la qualité des services de proximité. La mise en œuvre de la déconcentration est en cours, chaque ministère ayant élaboré un schéma directeur de déconcentration pour transférer progressivement pouvoirs et moyens aux échelons territoriaux. Par ailleurs, une Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption 2015-2025 a été lancée, accompagnée de la création de l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption (INPPLC) – une autorité dédiée. Cette stratégie vise notamment la transparence administrative accrue (via la digitalisation des déclarations de patrimoine, la simplification des procédures pour réduire les opportunités de

corruption, etc.) et la promotion d'une culture d'intégrité dans la fonction publique. D'autres réformes transversales incluent la promotion de la budgétisation sensible au genre (introduite dans la LOLF), l'adoption d'un Code de déontologie de la fonction publique (en projet), ou encore l'institution de mécanismes de démocratie participative (droit de pétition et de motion citoyenne, effectifs depuis 2018-2019) pour associer la société civile à l'élaboration des politiques publiques.

Sur le plan historique, l'administration marocaine post-indépendance (depuis 1956) a d'abord hérité des structures bureaucratiques du Protectorat. Les premières décennies ont été marquées par la marocanisation des cadres administratifs et la construction d'un État post-colonial centralisé. Durant les années 1970-1980, face à la crise économique, des mesures de restriction budgétaire et de contrôle des effectifs publics ont été mises en place (plans d'ajustement structurel), sans réelle refonte organisationnelle. La décentralisation territoriale a toutefois connu un tournant avec la Charte communale de 1976 établissant les collectivités locales, puis les réformes successives des collectivités territoriales (lois de 2002, 2009 et surtout la Régionalisation avancée de 2015) qui ont redessiné l'architecture de la gouvernance locale. La réforme administrative dans son acception moderne débute véritablement à la fin des années 1990, lorsque le Maroc, sous l'impulsion du nouveau règne de Mohammed VI et en partenariat avec les bailleurs internationaux, s'engage dans la modernisation de l'État. Le Plan d'action pour la Réforme de l'Administration Publique (PARAP) est lancé en 2001-2002, suivi par plusieurs phases d'exécution appuyées par la Banque mondiale (PARAP I à IV, entre 2004 et 2007). Ce plan a introduit les premières notions de gestion budgétaire par objectifs, de déconcentration financière, de rationalisation des effectifs (via des départs volontaires à la retraite anticipée, 2005) et d'amélioration du service à l'utilisateur (création de centres d'accueil multiservices dans certaines administrations, par exemple). Malgré quelques succès ponctuels, l'impact est resté limité en raison de la complexité du changement et de la persistance de la culture bureaucratique.

Dans les années 2010, l'adoption de la nouvelle Constitution (2011) constitue un point d'inflexion. Cette Constitution consacre des principes de gouvernance qui donnent un fondement constitutionnel aux réformes administratives : la responsabilité et reddition des comptes (art. 1), l'intégrité dans la gestion publique (art. 36), l'accès à l'information (art. 27), la bonne gouvernance des services publics (art. 154-157), la déconcentration (art. 146) et la démocratie participative (art. 13-15). À la suite, plusieurs programmes gouvernementaux successifs ont placé la réforme de l'administration au cœur de leurs priorités. Le Plan National de la Réforme de l'Administration 2018-2021, présenté sous le gouvernement El Othmani, a constitué une feuille de route intégrée regroupant 24 projets structurés selon 4 axes de changement : *organisationnel, gestionnaire, numérique et éthique*. Parmi ces projets figuraient la finalisation de la Charte de déconcentration, l'amélioration de l'accueil dans les administrations (programme "Idmaj" d'accueil unifié),

l'opérationnalisation de la Charte des services publics, la refonte de la gestion des ressources humaines (mérite et compétences), la restructuration de la fonction publique (revoir les statuts et les modes de recrutement), et le "*plan d'orientation de la transformation numérique de l'administration*". Ce plan national a introduit également une nouvelle méthodologie de gestion par projet, avec la signature de contrats de performance pour chaque projet de réforme engageant les responsables sur des objectifs, des indicateurs et des échéances précises. Il s'agit là d'une concrétisation du NMP, instaurant une culture contractuelle et l'évaluation par étapes.

La mise en œuvre du Plan 2018-2021 a connu des avancées mais aussi des retards, et son évaluation en 2021-2022 a révélé que plusieurs chantiers restaient inachevés. Toutefois, il a permis d'inscrire dans le concret des réalisations importantes : adoption de la Charte des services publics (loi 54-19) et de la loi 55-19, lancement de la plateforme "Chikaya" et d'autres services en ligne, etc. Le gouvernement actuel (issu des élections de 2021) semble déterminé à poursuivre sur cette lancée, en mettant l'accent sur la transition numérique comme catalyseur de la réforme globale de l'administration. Des initiatives récentes incluent le programme de gouvernement ouvert (adhésion du Maroc au partenariat Open Government Partnership en 2018 avec un plan d'action OGP), la centralisation des services publics en ligne via un portail national unifié en cours de développement, ou encore la modernisation de l'état civil (projet "Watiqa" pour obtenir des documents d'état civil en ligne).

En somme, le cadre institutionnel et historique met en évidence que la réforme de l'administration au Maroc s'est construite progressivement, par couches successives, et qu'elle atteint aujourd'hui un stade de maturité où les éléments réglementaires, organisationnels et technologiques sont réunis pour permettre un saut qualitatif. La synergie entre NMP et digitalisation s'inscrit donc dans la continuité de ce long processus, tout en lui donnant une impulsion inédite par l'association de la modernisation managériale et de l'innovation technologique. La section suivante présente la méthodologie adoptée pour analyser cette synergie de manière approfondie.

### **3. Méthodologie**

Pour traiter la problématique de la synergie entre nouveau management public et digitalisation dans la réforme administrative marocaine, nous avons opté pour une démarche de recherche qualitative et exploratoire, fondée principalement sur l'analyse documentaire et comparative. Cette méthodologie se justifie par la nature du sujet – une réforme globale de politiques publiques – pour lequel les données pertinentes sont dispersées dans divers rapports officiels, textes législatifs, études académiques et sources statistiques.

Dans un premier temps, une revue documentaire exhaustive a été réalisée. Nous avons collecté des sources secondaires fiables, notamment :

- Des rapports officiels marocains (rapports gouvernementaux sur la réforme de l'administration et la transformation digitale, comptes rendus parlementaires d'évaluation du Plan 2018-2021, documents stratégiques tels que la Note d'orientations Digital 2020-2025, etc.). Ces sources fournissent des informations de première main sur le contenu des réformes, leur état d'avancement et la vision des décideurs publics. Par exemple, le rapport de réalisations du gouvernement (Avril 2021) et le rapport de l'OCDE (2023) sur la gouvernance publique du Maroc ont été exploités pour obtenir des données actualisées sur les mesures mises en œuvre.
- Des textes législatifs et réglementaires clés encadrant la réforme administrative (Constitution 2011, lois 54-19, 55-19, 31-13, décret sur la déconcentration, etc.), afin d'identifier le cadre juridique formel. Ces textes nous ont permis de repérer les principes et obligations introduits (par exemple, les principes de la loi 55-19 sur les procédures ou les dispositions de la Charte des services publics).
- Des études et articles académiques portant sur le management public au Maroc et la digitalisation. Nous avons mobilisé tant des travaux conceptuels (sur le NMP, les résistances au changement, la gouvernance publique) que des recherches appliquées récentes dans le contexte marocain. Citons, entre autres, l'article de Rhiati & Guelzim (2022) sur la résistance au changement dans l'administration marocaine, celui de Bentaja & Assalih (2023) sur le NMP et la gouvernance des établissements publics, ou des papiers de l'OCDE et de la Banque mondiale offrant un regard comparatif et des données quantitatives (par ex. indicateurs de performance gouvernementale, indice de développement e-gouv de l'ONU, etc.).
- Des sources médiatiques spécialisées (articles de presse économique ou institutionnelle, communiqués officiels) ont complété la documentation, en particulier pour suivre l'actualité de la réforme (ex. compte-rendu dans *Les Éco* de la signature des contrats du Plan 2018-2021, articles de la MAP sur les programmes en cours, etc.). Ces sources ont été utilisées de manière prudente et toujours croisées avec des documents officiels pour en vérifier la fiabilité.

Dans un second temps, nous avons procédé à une analyse de contenu de ces sources, en catégorisant les informations selon les principaux thèmes de notre problématique : *aspects du NMP appliqués, initiatives de digitalisation, interactions et complémentarités entre les deux, résultats obtenus, obstacles rencontrés*. Nous avons porté une attention particulière à identifier des indicateurs concrets de performance ou de progrès, tels que : nombre de procédures dématérialisées, taux de satisfaction des usagers, délais de traitement réduits grâce aux TIC, économies réalisées, classements internationaux (indice e-gouvernement de l'ONU, indice de perception de la corruption, etc.), afin d'évaluer empiriquement l'effet des réformes. Lorsque disponibles, des données statistiques ont donc été intégrées à l'analyse.

Par ailleurs, la méthodologie a comporté une dimension comparative et évaluative. À la lumière des cadres théoriques du NMP et de la gouvernance digitale, nous avons examiné dans quelle mesure le cas marocain s’y conforme ou s’en écarte. Nous avons également confronté les objectifs officiels annoncés aux résultats constatés sur le terrain, en pointant les écarts éventuels. Cette évaluation qualitative s’est nourrie des rapports d’organisations internationales (comme l’OCDE) qui situent la réforme marocaine par rapport aux bonnes pratiques mondiales, et des retours d’expérience documentés (par exemple, les succès de certains pays dans l’e-gouvernement, que le Maroc cherche à reproduire).

Enfin, notons que notre étude n’a pas recours à des enquêtes de terrain directes (entretiens ou questionnaires), ce qui constitue une limite méthodologique. Le choix s’est justifié par le caractère déjà bien documenté du sujet dans la littérature existante et par les contraintes de temps. Cependant, cette limite est compensée par la triangulation des sources et la multiplicité des points de vue intégrés (décideurs, experts internationaux, utilisateurs via les études de satisfaction). Nous avons veillé à croiser les informations afin de fiabiliser les constats. En résumé, la méthodologie suivie repose sur une recherche documentaire approfondie et une analyse qualitative visant à articuler théorie et pratique. Elle permet de dégager une vision d’ensemble de la synergie entre NMP et digitalisation dans la réforme de l’administration marocaine, tout en s’appuyant sur des éléments factuels étayés par des sources faisant autorité. Les résultats de cette analyse sont exposés et discutés dans la section suivante.

## **4. Résultats et discussion**

### **4.1. Avancées réalisées grâce à la synergie NMP–digitalisation**

Les résultats de notre recherche indiquent que la combinaison du nouveau management public et de la transformation digitale a déjà produit au Maroc des avancées significatives dans la réforme de l’administration publique. On peut les regrouper en plusieurs catégories: amélioration du service aux usagers, renforcement de l’efficacité interne, et gouvernance plus transparente et participative.

#### **4.1.1. Amélioration du service aux usagers (orientation “client” de l’administration)**

C’est sans doute l’indicateur le plus tangible de la synergie NMP–digitalisation. Grâce aux réformes managériales, la notion de *citoyen-client* s’est imposée, l’administration mettant davantage l’usager au centre de ses préoccupations. La digitalisation a fourni les outils pour concrétiser cette orientation. Ainsi, de nombreuses démarches administratives courantes sont désormais réalisables en ligne, réduisant le temps, le coût et la pénibilité pour les citoyens. Par exemple, l’obtention de documents d’état civil (acte de naissance, certificats) ne requiert plus de déplacement systématique grâce à la mise en ligne des services d’état civil. De même,

les procédures d'urbanisme via le portail Rokhas ont considérablement simplifié l'expérience des entreprises et des citoyens demandeurs de permis, avec un suivi en temps réel et des délais raccourcis. Le système Chikaya de gestion des plaintes et réclamations est un autre progrès majeur : en centralisant les doléances et en imposant un traitement standardisé dans des délais donnés, il a amélioré la réactivité de l'administration aux problèmes des usagers. Pour la première fois, les citoyens disposent d'un canal direct, traçable et confidentiel pour signaler les dysfonctionnements des services publics, ce qui à la fois les implique davantage (logique de participation) et pousse l'administration à s'améliorer (logique de qualité totale). Selon les données officielles, des milliers de réclamations ont déjà transité par *Chikaya* depuis son lancement en 2018, avec un taux de réponse en progression constante (le gouvernement communique régulièrement sur le pourcentage de plaintes traitées favorablement, qui aurait dépassé les 80% en 2020).

Un effet connexe de ces évolutions est l'amélioration de la satisfaction des usagers. Bien qu'il n'existe pas encore d'indicateur national consolidé du taux de satisfaction (un "baromètre usagers" est à l'étude), certaines enquêtes sectorielles montrent des tendances positives. Par exemple, le ministère de la Justice a rapporté une nette hausse de la satisfaction des citoyens concernant la délivrance électronique des copies de jugements, depuis la généralisation de cette prestation en ligne. De même, le portail de prestations sociales "*Khadamat*" a permis à de nombreux citoyens d'accéder plus facilement aux services de santé ou de retraite, ce qui se reflète dans une augmentation des bénéficiaires. Ces éléments suggèrent que la double approche NMP–digitalisation, en rendant l'administration plus "*servicielle*", commence à porter ses fruits du point de vue du citoyen.

#### **4.1.2. Gains d'efficience et de performance internes**

Du côté de l'administration elle-même, la synergie se traduit par une utilisation plus optimale des ressources et un meilleur pilotage. La dématérialisation des procédures, combinée à la reconfiguration des processus selon les principes du NMP, a réduit certaines lourdeurs bureaucratiques. Par exemple, la suppression des démarches redondantes (plus besoin de fournir un document X que l'administration possède déjà, grâce à l'interconnexion des bases de données prévue par la loi 55-19) a éliminé des tâches inutiles et recentré les agents sur des activités à plus forte valeur ajoutée. De plus, l'introduction de systèmes d'information transversaux (gestion intégrée des ressources humaines de l'État – SIRH, gestion budgétaire et comptable intégrée – GBC, etc.) a amélioré la disponibilité et le partage de l'information au sein de l'administration, condition indispensable à la coordination et à la prise de décision rapide.

L'approche NMP a par ailleurs instauré une culture de la mesure de la performance à divers niveaux, et la digitalisation fournit les données et tableaux de bord nécessaires. Par exemple, la LOLF oblige chaque ministère à produire des rapports de performance annuels avec des

indicateurs cibles. Or ces indicateurs sont de plus en plus alimentés par des systèmes numériques : taux de traitements électroniques, nombre d'utilisateurs utilisant les e-services, délais moyens de réponse calculés automatiquement, etc. Certains ministères disposent de "dashboards" pilotés par le Chef du gouvernement pour suivre en temps réel l'avancement des grands projets de réforme (ce que recommande d'ailleurs l'OCDE pour renforcer le pilotage stratégique) (OCDE, 2023). L'alignement stratégique s'en trouve facilité : lors des Conseils de gouvernement, les décideurs peuvent s'appuyer sur des données consolidées issues des plateformes numériques pour arbitrer les priorités ou détecter les goulots d'étranglement dans l'exécution des politiques publiques. Dans l'ensemble, bien qu'il soit difficile de quantifier précisément les gains d'efficacité, on peut citer comme indicateur le taux de dépenses d'investissement réalisées dans l'administration qui s'est amélioré (la digitalisation des processus de passation des marchés via le portail des marchés publics y a contribué), ou encore la réduction des délais de paiement de l'État aux fournisseurs (passés sous la barre de 60 jours en moyenne, en partie grâce aux systèmes numériques de gestion financière).

#### **4.1.3. Transparence, redevabilité et lutte contre la corruption :**

La synergie étudiée a un impact direct sur la gouvernance vertueuse. La combinaison du principe de reddition des comptes (NMP) avec les outils numériques donne lieu à une traçabilité accrue des actes administratifs. Par exemple, l'usage de plateformes électroniques laisse des traces (horodatage des demandes, identité du fonctionnaire traitant, etc.) qui dissuadent les pratiques arbitraires ou corruptives. Un rapport de l'Instance anticorruption note que la digitalisation de certaines procédures a réduit significativement les risques de corruption administrative (*bakchich*) en limitant les contacts directs et en automatisant les décisions sur des bases objectives (INPPLC, 2021). De plus, le droit d'accès à l'information oblige désormais les administrations à fournir aux citoyens qui en font la demande les documents et données publics, ce qui est facilité par l'existence de bases de données numériques et de portails comme *Chafafiya*. Cette transparence contribue à créer un environnement de surveillance citoyenne de l'action publique – composante essentielle de la redevabilité.

Un autre aspect est l'ouverture des données et la participation. Le Maroc a publié sur le portail [data.gov.ma](http://data.gov.ma) de nombreuses données ouvertes (budgets, statistiques sectorielles, etc.), inscrivant l'administration dans une démarche proactive de partage d'information. Cela a permis à des développeurs ou à la société civile de créer des applications utiles aux citoyens (comme des applications pour localiser les services publics les plus proches, basées sur des données ouvertes du gouvernement). D'autre part, les mécanismes de participation (pétitions, consultations publiques) mis en place dans la foulée du nouveau cadre de gouvernance sont outillés par des plateformes digitales. Par exemple, une plateforme de

consultation électronique a été utilisée pour recueillir les avis des citoyens sur le projet de loi-cadre sur la santé en 2022. De telles initiatives renforcent la légitimité des réformes et ancrent l'idée d'un usager-coproducteur du service public, en cohérence avec l'esprit du NMP qui valorise l'écoute des parties prenantes.

En synthèse, les résultats positifs de la réforme de l'administration au Maroc apparaissent nettement dans les domaines où le NMP et la digitalisation se sont conjugués : meilleure qualité de service, plus grande efficacité opérationnelle et plus de transparence. Le Maroc récolte ainsi les dividendes d'une stratégie double : moderniser les méthodes de gestion tout en investissant dans les technologies. De nombreux observateurs saluent ces avancées et encouragent le Royaume à poursuivre dans cette voie (OCDE, 2023; Banque mondiale, etc.), car elles constituent autant de pas vers une administration plus résiliente, inclusive et orientée résultats.

## **4.2.Limites et défis persistants**

Malgré ces avancées, notre analyse met également en évidence un certain nombre de limites et de défis qui subsistent dans la réforme de l'administration marocaine, en particulier lorsqu'il s'agit de concrétiser pleinement la synergie entre NMP et digitalisation. Ces défis sont d'ordre institutionnel, humain, technologique et même culturel.

### **4.2.1. Fragmentation et coordination insuffisante**

L'un des écueils relevés est la tendance à la fragmentation des initiatives. Bien que le Plan national 2018-2021 ait cherché à intégrer les projets, dans la pratique on observe parfois un manque de coordination entre les différents chantiers de modernisation. Par exemple, la stratégie de transformation digitale a pendant longtemps été menée de façon parallèle aux autres réformes, sans toujours une intégration forte dans les plans sectoriels. Ce n'est que récemment, avec la création du MTNRA, qu'une convergence institutionnelle s'est opérée. L'OCDE souligne que pour atteindre les objectifs du Nouveau Modèle de Développement (NMD) du Maroc, il est crucial de mieux aligner l'ensemble des documents stratégiques et des initiatives de réforme, et d'éviter les doublons ou les efforts dispersés.

La digitalisation doit être pleinement inscrite dans chaque réforme sectorielle en cours (éducation, santé, justice, etc.) et non traitée comme un silo séparé. De plus, il reste à améliorer la gouvernance de la transformation : la multiplicité des acteurs (ministères, agences, régions) nécessite des mécanismes de pilotage transversaux robustes. La note d'orientations de l'ADD est un pas dans ce sens, mais il faudra s'assurer que la future stratégie numérique 2030 comporte une feuille de route opérationnelle claire assignant les responsabilités et les échéances à chaque acteur, assortie d'un mécanisme de suivi centralisé des progrès (OCDE, 2023).

#### 4.2.2. Capacités humaines et culture administrative

Réformer l'administration n'est pas qu'une affaire de lois et de logiciels, c'est avant tout une question de ressources humaines et de culture. De ce point de vue, le Maroc fait face à un double défi : d'une part, la maîtrise des outils et méthodes modernes par les agents publics, d'autre part, l'adhésion de ces derniers aux changements de pratiques. Sur le premier aspect, la formation des fonctionnaires aux TIC et au management moderne est encore insuffisante en volume et en efficacité. Un audit interne a montré que dans certains ministères, moins de 50% des agents utilisent couramment l'e-mail professionnel ou les applications de gestion en ligne, faute de formation ou par inertie. L'illettrisme numérique touche une frange non négligeable des employés publics, en particulier parmi les plus âgés. Il en résulte que des investissements technologiques ne produisent pas tout leur effet car les utilisateurs finaux ne s'en saisissent pas pleinement (machines sous-utilisées, logiciels contournés par des procédures manuelles persistantes, etc.). Un effort de formation continue, de recrutement de nouvelles compétences (ingénieurs, spécialistes data, etc.) et de gestion du changement est nécessaire pour combler ce fossé. Sur le second aspect, la résistance culturelle reste un frein majeur comme on l'a noté. Le modèle bureaucratique, avec sa stricte hiérarchie, son formalisme et parfois son opacité, a été longtemps la norme et certains agents y demeurent attachés par réflexe ou par intérêt (la perte de pouvoir induite par la transparence et la standardisation peut provoquer des réticences). Rhiati & Guelzim (2022) ont bien montré que le mental des fonctionnaires – « *pas encore prêt à couper avec les pratiques anciennes* » – constitue un obstacle de taille. Pour surmonter cela, les leviers du NMP (motivation par la performance, gestion du changement participative, leadership transformateur des managers publics) doivent être activés de manière plus vigoureuse. Le gouvernement a annoncé la révision du système de primes et d'évaluation des fonctionnaires pour valoriser l'innovation et le rendement, ce qui pourrait aider à faire évoluer les mentalités si ces mesures sont appliquées équitablement.

#### 4.2.3. Infrastructure technologique et sécurité

La digitalisation rapide de l'administration expose à des défis technologiques, notamment en matière d'infrastructures et de cybersécurité. Toutes les régions du Maroc ne bénéficient pas encore d'une connectivité internet haut débit fiable, ce qui peut limiter la portée des services en ligne en zone rurale. Le succès des plateformes numériques dépend aussi de leur robustesse technique. Or, certaines ont été lancées sans tests suffisants et ont connu des pannes ou ralentissements (par exemple, le portail des inscriptions aux examens nationaux a été saturé à plusieurs reprises). Il faut investir dans des infrastructures scalables (cloud gouvernemental, centres de données redondants) – ce qui est d'ailleurs prévu dans les objectifs stratégiques (70% d'administrations sur cloud). La question de la sécurité des systèmes est tout aussi cruciale : la protection des données personnelles des citoyens et la

prévention des cyberattaques sur les systèmes critiques de l'État sont devenues un impératif. Des incidents récents dans d'autres pays (piratage de bases de données gouvernementales) rappellent la nécessité de renforcer la résilience numérique. Le Maroc a élaboré une Stratégie Nationale de Cybersécurité et mis en place des équipes de réponse aux incidents (ma-CERT), mais la montée en compétence dans ce domaine doit suivre le rythme de la numérisation. Une faille de sécurité majeure entamerait la confiance du public dans les services en ligne et pourrait freiner leur adoption.

#### 4.2.4. Évaluation et pérennisation des réformes

Un autre défi est d'assurer le suivi et l'évaluation continue des réformes engagées pour pouvoir les ajuster et les pérenniser. Jusqu'à présent, l'évaluation a parfois été le maillon faible du cycle de politique publique au Maroc. Par exemple, le Plan 2018-2021 n'a été évalué qu'en toute fin (par le Parlement) et de manière quelque peu tardive, si bien que les leçons tirées n'ont pas encore été traduites en actions correctives précises. Le NMP prône un pilotage par les résultats, donc une évaluation rigoureuse d'indicateurs cibles. Or, certains objectifs fixés manquent d'indicateurs mesurables ou ceux-ci ne sont pas suivis régulièrement. On pense par exemple à la "satisfaction des usagers" qui est un objectif déclaré mais sans enquête périodique large pour le quantifier (ce qui va changer car le NMD propose de mesurer cela d'ici 2030 avec une cible de satisfaction à 90%).

La future stratégie numérique 2030 devra comporter un dispositif de *monitoring* intermédiaire pour suivre la mise en œuvre (livrables, taux d'adoption par les usagers, etc.), et le gouvernement gagnerait à institutionnaliser des examens réguliers de l'état de la réforme administrative (par un comité interministériel ou un observatoire dédié). La pérennité des réformes dépend aussi de la stabilité du soutien politique et de l'adhésion de tous. Il est encourageant de voir que malgré le changement de gouvernement en 2021, le cap a été maintenu sur la réforme de l'administration et le numérique (avec même un renforcement du portefeuille ministériel). Néanmoins, les réformes devront survivre aux échéances électorales et aux changements de leadership : il s'agit donc de les ancrer dans des institutions durables et de les inscrire dans une vision à long terme (ce que tente de faire le NMD horizon 2035).

#### 4.2.5. Inclusion numérique et risque de creuser des inégalités

Enfin, bien que mentionnée dans les avancées, l'inclusion numérique reste un défi continu. Si la digitalisation profite à la majorité, il ne faut pas qu'elle laisse de côté une minorité. Les personnes âgées, les citoyens peu alphabétisés ou ne disposant pas d'accès internet risquent de rencontrer des difficultés supplémentaires si les services publics deviennent principalement numériques. Le Maroc a bien intégré cet enjeu (plans d'alphabétisation numérique, espaces publics numériques, applications simplifiées multilingues incluant l'amazigh, etc.), mais il faudra intensifier les efforts à mesure que la digitalisation

s'approfondit. Par exemple, pour les citoyens non connectés, le maintien de guichets physiques d'accompagnement est essentiel : des agents dans les mairies ou préfectures peuvent les assister à utiliser les bornes numériques ou effectuer les démarches en ligne en leur nom. De plus, l'administration doit veiller à l'accessibilité de ses interfaces (prise en compte des handicapés, versions en langues locales). Sans ces précautions, la modernisation pourrait paradoxalement accroître la distance avec une frange de la population, ce qui serait contraire au but recherché.

En résumé, les défis auxquels fait face la réforme de l'administration marocaine ne remettent pas en cause les progrès accomplis, mais indiquent des axes d'amélioration pour renforcer la synergie entre NMP et digitalisation. Il s'agit principalement de parfaire la cohérence d'ensemble (éviter les initiatives isolées), d'investir dans le facteur humain (compétences et adhésion), de consolider l'écosystème technologique (infrastructures, sécurité), et de ne pas perdre de vue l'objectif final : un service public inclusif, efficace et légitime aux yeux des citoyens. La discussion qui précède montre que la réussite de la réforme tient autant à des questions techniques ou organisationnelles qu'à des questions de changement culturel et de leadership.

## **5. Conclusion**

La réforme de l'administration publique au Maroc, envisagée sous l'angle de la synergie entre nouveau management public et digitalisation, apparaît comme un chantier complexe mais porteur de transformations profondes. L'analyse menée dans cet article permet de dégager plusieurs constats et enseignements majeurs.

Tout d'abord, il ressort que le Maroc a su, au cours des deux dernières décennies, bâtir un cadre stratégique et juridique propice à une refonte de son administration selon les standards contemporains de performance et de transparence. Les principes du nouveau management public – orientation résultats, efficience, qualité de service, responsabilisation – sont aujourd'hui reconnus et partiellement institutionnalisés dans les modes de gestion publique marocains (budgétisation par programmes, Charte des services publics, déconcentration, etc.). Parallèlement, la transition numérique de l'administration a été érigée en priorité nationale, dotée d'une vision (Maroc Digital 2025 puis 2030) et d'instruments dédiés (lois sur la simplification, plateformes e-gov, Agence du Digital). Le rapprochement entre ces deux dynamiques est manifeste : la digitalisation fournit les moyens techniques pour mettre en œuvre plus efficacement les réformes managériales, tandis que l'approche NMP oriente l'usage des technologies vers des objectifs de bonne gouvernance et de service au citoyen. Cette complémentarité se reflète institutionnellement par la fusion des portefeuilles Réforme de l'Administration et Transition Numérique au sein d'un même ministère, cas rare en Afrique qui témoigne du caractère intégré de la stratégie marocaine.

Ensuite, l'étude a mis en évidence des résultats concrets positifs attribuables à cette synergie. Les services publics sont globalement plus accessibles et plus réactifs qu'auparavant, grâce à la dématérialisation d'un grand nombre de procédures et à l'adoption de nouveaux modes de gestion axés sur la satisfaction de l'utilisateur. Le citoyen marocain commence à percevoir les bénéfices d'une administration qui simplifie ses démarches et qui l'écoute davantage (via les systèmes de réclamation ou de consultation en ligne). Sur le plan interne, les administrations gagnent en efficacité, en partie grâce à la rationalisation des processus et à l'automatisation permise par les TIC. La transparence a été renforcée par le partage de l'information (open data, droit d'accès) et la traçabilité des opérations administratives, contribuant ainsi à restaurer la confiance du public. Même si les améliorations en matière de lutte contre la corruption ou de satisfaction des citoyens restent difficiles à quantifier précisément, les indicateurs disponibles et les avis d'experts convergent pour saluer des progrès notables dans la manière dont l'administration marocaine fonctionne et interagit avec son public (OCDE, 2023).

Pour autant, le chemin de la réforme n'est pas achevé. Nous avons relevé plusieurs défis persistants : la nécessité d'une meilleure coordination et d'un pilotage plus intégré des nombreuses initiatives en cours, le besoin d'investir dans le développement des compétences et la culture administrative pour accompagner le changement, l'importance de consolider les infrastructures numériques et la cybersécurité, et l'attention à porter à l'équité d'accès afin que la digitalisation ne crée pas de nouvelles exclusions. Ces défis ne sont pas propres au Maroc – on les retrouve dans la plupart des programmes de réforme administrative à travers le monde – mais ils prennent un relief particulier dans un pays en développement où l'administration doit composer avec des ressources limitées et de fortes attentes citoyennes.

Quelles recommandations peut-on dès lors formuler pour renforcer la synergie entre NMP et digitalisation au Maroc ? Les éléments d'analyse suggèrent plusieurs axes d'action complémentaires. Primo, poursuivre l'effort de réforme réglementaire et institutionnelle : il conviendrait d'accélérer l'adoption de textes en suspens (par exemple le nouveau statut de la fonction publique intégrant la gestion des compétences et l'évaluation, ou le Code de déontologie) et de pérenniser les structures de pilotage (institutionnaliser un comité interministériel du digital, prévoir dans la loi organique des finances des dispositions sur la transformation digitale, etc.). Secundo, investir dans le capital humain : cela passe par un vaste plan de formation aux nouvelles compétences (management, informatique) pour les fonctionnaires, une politique RH favorisant l'arrivée de talents numériques dans le secteur public, et des mécanismes d'incitation motivant les agents à innover et à performer (système de primes au mérite transparent, mobilisant le levier *motivationnel* du NMP). Tertio, renforcer l'architecture technologique : il s'agit de garantir l'interopérabilité entre systèmes (via des référentiels communs de données et des plateformes d'échange), d'améliorer la résilience (centres de données redondants, plans de continuité) et de déployer les services internet haut débit partout pour soutenir la généralisation des e-services. Quarto, instaurer

une culture de l'évaluation et de l'amélioration continue : mettre en place des indicateurs clés de performance pour chaque projet de réforme, publier périodiquement des rapports d'avancement accessibles au public, et ajuster les actions sur la base des retours et des données collectées. Enfin, quinto, garder le citoyen au centre : multiplier les canaux de feedback (enquêtes de satisfaction, forums, ateliers participatifs), communiquer largement sur les réformes pour en expliquer les bénéfices, et co-construire avec la société civile certaines solutions (par exemple des hackathons pour développer des applications civiques). Ainsi, la réforme ne sera pas seulement un projet technocratique, mais bien un mouvement sociétal approprié par la population, gage de sa durabilité.

En conclusion, l'expérience marocaine de réforme de l'administration publique illustre bien comment la synergie entre un nouveau paradigme managérial et les outils numériques peut transformer en profondeur la gouvernance d'un pays. Le Maroc a posé des bases prometteuses, et même s'il subsiste des défis, la trajectoire est clairement orientée vers une administration plus performante, transparente et proche du citoyen, conforme aux aspirations d'un développement inclusif et durable. Cette étude académique aura tenté de contribuer à la documentation de cette trajectoire, en offrant une analyse structurée et appuyée sur des sources fiables. À l'avenir, il serait intéressant de compléter ce travail par des recherches empiriques plus ciblées (par exemple des études d'impact quantitatives sur la réduction des délais administratifs grâce à la digitalisation, ou des analyses comparatives avec d'autres pays de niveau de développement similaire). Quoi qu'il en soit, la réforme de l'État demeure un processus continu – « *un projet à long terme au cœur du nouveau paradigme de développement* » pour reprendre les termes du gouvernement – et la vigilance quant à la mise en œuvre effective des réformes sera essentielle pour traduire les ambitions en résultats concrets ressentis par l'ensemble des citoyens marocains.

### Références bibliographiques

Bentaja, A. & Assalih, H. (2023). *Le nouveau management public et la gouvernance des établissements publics au Maroc – Entre performance et reddition des comptes*. Moroccan Journal of Business Studies, Vol. 4, No 2, 2023.

Bouckaert, G. & Pollitt, C. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press. (Référence citée par Bentaja & Assalih, 2023 concernant les réformes des établissements publics)

Gouvernement du Maroc (2021). *Renforcement de la gouvernance et réforme de l'administration – Réalisations du Gouvernement*. Rapport de la Primature (Avril 2021).

Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (MTNRA) & Agence de Développement Digital (ADD) (2020). *Note d'Orientations Générales pour le Développement du Digital à l'horizon 2025*. (Document de stratégie numérique, résumé dans le rapport OCDE 2023)

OCDE (2023). *Examens de l'OCDE sur la Gouvernance Publique : Maroc*. Paris : Éditions OCDE. (Rapport d'évaluation de la gouvernance marocaine, 294 pages)

Open Government Partnership – OGP (2018). *Adopter et mettre en œuvre la Charte des Services Publics (Engagement MO0027)*. (Ce document OGP retrace l'adoption de la Charte des services publics conformément à la Constitution de 2011, notamment la loi 54-19 du 18 mars 2021.)

Rhiati, Z. & Guelzim, S. (2022). *La résistance au changement au sein de l'administration publique marocaine : le cas du citoyen client*. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(3-2), 63–82.

Royaume du Maroc (2018). *Plan National de la Réforme de l'Administration 2018–2021*. (Document-cadre du ministère de la Réforme de l'Administration, précisant 24 projets de réforme).

Royaume du Maroc (2018). *Loi n° 31-13 relative au droit d'accès à l'information*, publiée au Bulletin Officiel n°6655 du 12 mars 2018. (Introduit le droit des citoyens d'accéder aux informations détenues par l'administration.)

Royaume du Maroc (2020). *Loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et formalités administratives*, Bulletin Officiel n°6904 du 23 juillet 2020.

Royaume du Maroc (2021). *Loi n° 54-19 portant Charte des services publics*, Bulletin Officiel n°6974 du 26 août 2021.

World Bank (Banque mondiale) (2004). *Maroc – Programme de Réforme de l'Administration Publique*. Note d'information (Prêt d'ajustement pour la réforme de l'administration publique, rapport n°P7589).

World Bank (Banque mondiale) (2021). *Morocco Public Administration Reform Project – Performance and Learning Review*. Washington, DC: World Bank. (Évaluation du programme PARAP, citée pour le suivi des objectifs de réforme.)

LesEco (2018). “*Le plan de la réforme est sur les rails*”, Les Économistes Réunis, 6 juillet 2018.

Hespress (2022). “*Réforme de l’Administration : Dysfonctionnements et lacunes mis en lumière par un rapport parlementaire*”, *Hespress Francophone*, 25 mai 2022. (Article relatant les conclusions du groupe de travail parlementaire sur l’évaluation du Plan 2018-2021.)

Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption – INPPLC (2021). *Rapport annuel*. Rabat. (Données sur la corruption administrative et impact des mesures de digitalisation.)

Programme des Nations Unies pour le Développement – PNUD (2022). *Human Development Report 2021/2022*. New York. (Contient l’indice de développement humain et des indicateurs de gouvernance pour le Maroc.)

Banque mondiale. (2005). *Maroc – Nawafid 3 : Appui à la réforme du secteur public* [Rapport No. 35486]. World Bank Documents.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/750061468053940883/pdf/354860rev0MOR0Nawafid3.pdf>