

**Gouvernance publique et transformations numériques : dynamiques
organisationnelles et enjeux juridiques dans un contexte de modernisation étatique**

**Public Governance and Digital Transformations:
Organizational Dynamics and Legal Issues in the Context of State Modernization**

Achraf BOUMLIK

Doctorant

FSJES Aïn Sebaâ – Université Hassan II de
Casablanca, Maroc

El Mokhtar TBITBI

Professeur Académique

FSJES Aïn Sebaâ – Université Hassan II de
Casablanca, Maroc

Abstract :

This study analyzes the impact of digital transformation on public governance and the organizational dynamics of state administrations. It examines the effects of digitalization and information and communication technologies on decision-making processes, information flows, and administrative structures. The research is based on a systematic review of recent academic literature and benchmarking of digitalization practices across different public administrations. The findings highlight the importance of organizational culture, leadership, institutional adaptability, and the strategic integration of digital technologies in achieving successful digital transformation and improving administrative performance. The study also emphasizes the importance of adapting organizational structures to technological change and evolving citizens' expectations.

Keywords :

Public governance, digital transformation, public sector organization, state modernization, managerial transition, information technology

Résumé:

Cette étude analyse l'impact de la transformation numérique sur la gouvernance publique et les dynamiques organisationnelles des administrations étatiques. Elle examine les effets de la digitalisation et des technologies de l'information et de la communication sur les processus décisionnels, la circulation de l'information et les structures administratives. La recherche s'appuie sur une revue systématique de la littérature académique récente et sur un benchmarking des pratiques de digitalisation dans différentes administrations publiques. Les résultats soulignent l'importance de la culture organisationnelle, du leadership, de la capacité d'adaptation institutionnelle et de l'intégration stratégique des technologies numériques dans la réussite de la transformation numérique et l'amélioration de la performance administrative.

Mots-clés:

Gouvernance publique, transformation numérique, organisation publique, modernisation étatique, transition managériale, technologies de l'information

Introduction :

La transformation numérique s'impose progressivement comme l'une des principales dimensions de la modernisation contemporaine de l'État. L'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le fonctionnement des administrations publiques modifie non seulement les outils utilisés par les agents publics, mais également les structures organisationnelles, les circuits de l'information, les processus décisionnels et les relations entre l'administration et les usagers¹.

Comme le souligne le travail à l'origine de cette étude, la transformation numérique « ne se limite pas à l'introduction de nouveaux outils technologiques » : elle conduit les administrations à revoir leur fonctionnement, leurs structures organisationnelles, leurs mécanismes de coordination et leurs pratiques de gouvernance.

Cette évolution s'inscrit dans un mouvement plus large de transformation de l'action publique². Après les réformes inspirées du *New Public Management*, qui ont introduit les notions de performance, de pilotage et de gestion orientée vers les résultats, le développement de l'administration électronique a progressivement déplacé l'attention vers la dématérialisation des services publics. La gouvernance numérique a ensuite renforcé l'importance de l'interopérabilité, des données, des plateformes et de l'intégration des systèmes d'information. Le développement récent de l'intelligence artificielle et des services proactifs ouvre désormais une nouvelle étape, caractérisée par la recherche d'une administration davantage prédictive, personnalisée et automatisée.

Toutefois, cette transformation technologique soulève une question fondamentale : **dans quelle mesure le passage d'une administration traditionnelle à une administration numérique modifie-t-il les conditions juridiques d'exercice de l'action administrative ?**

En effet, lorsqu'une procédure administrative devient numérique, plusieurs interrogations apparaissent. Quelle est la valeur juridique d'un acte électronique ? Comment garantir l'authenticité et l'intégrité des documents administratifs numériques ? Dans quelles conditions une administration peut-elle collecter, croiser et traiter les données personnelles des citoyens ?

¹ Mountasser, T. & Abdellatif, M., « Digital Transformation in Public Administration: A Systematic Literature Review », *International Journal of Professional Business Review*, vol. 8, n° 10, 2023, e02372

² N. Haug, S. Dan et I. Mergel, « Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda », *Public Management Review*, vol. 26, n° 7, 2024, pp. 1963-1987, DOI : 10.1080/14719037.2023.2234917.

Comment assurer l'égalité lorsque l'accès au service public dépend de la maîtrise des outils numériques ? Qui est responsable lorsqu'une décision administrative est produite ou influencée par un algorithme ? Comment garantir la continuité du service public lorsque celui-ci dépend entièrement d'un système d'information ?

Ces questions montrent que la transformation numérique constitue également une **transformation juridique de l'administration**.

Au Maroc, cette évolution s'inscrit dans un processus de modernisation administrative désormais accompagné par des instruments juridiques spécifiques relatifs à la protection des données personnelles³, à l'échange électronique de données juridiques, au droit d'accès à l'information et à la cybersécurité. La stratégie « Digital Morocco 2030 »⁴, présentée par le ministère chargé de la Transition numérique, traduit par ailleurs la volonté de structurer cette transformation autour d'une ambition nationale de développement du numérique et de modernisation des services.

En France, l'expérience de la dématérialisation administrative s'est accompagnée d'un encadrement juridique plus développé concernant notamment les échanges de données entre administrations et la transparence des traitements algorithmiques utilisés dans les décisions individuelles. Le Code des relations entre le public et l'administration prévoit ainsi des obligations spécifiques lorsqu'une décision individuelle repose sur un traitement algorithmique⁵.

Dès lors, la problématique de cette recherche peut être formulée de la manière suivante :

Comment la transformation numérique peut-elle améliorer la gouvernance et la performance des administrations publiques tout en permettant de dépasser les contraintes organisationnelles et juridiques qui accompagnent la modernisation de l'action publique?

³ Royaume du Maroc, Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'Administration, *Digital Morocco 2030*, Rabat, 2024.

⁴ Voir notamment : loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel ; loi n° 31-13 relative au droit d'accès à l'information ; loi n° 53-05 relative à l'échange électronique de données juridiques ; loi n° 05-20 relative à la cybersécurité.

⁵ France, *Code des relations entre le public et l'administration*, art. L. 311-3-1 et dispositions réglementaires relatives aux décisions individuelles prises sur le fondement d'un traitement algorithmique.

Cette problématique reprend le questionnement central du travail initial, qui cherche à comprendre comment le numérique peut améliorer la gouvernance et la performance administratives tout en dépassant les contraintes organisationnelles existantes.

L'étude poursuit quatre objectifs principaux. Il s'agit, premièrement, d'analyser les effets de la transformation numérique sur la gouvernance publique et les processus décisionnels ; deuxièmement, d'identifier les principales transformations organisationnelles induites par l'intégration des technologies numériques ; troisièmement, d'identifier les facteurs susceptibles de faciliter ou de limiter la réussite de ces transformations ; et, quatrièmement, d'examiner les implications juridiques de la numérisation de l'action publique.

L'hypothèse défendue est que **la transformation numérique ne peut produire une amélioration durable de la gouvernance publique que lorsqu'elle est accompagnée d'une adaptation simultanée des structures organisationnelles, des compétences, du pilotage et du cadre juridique.**

Pour répondre à cette problématique, l'article est organisé en quatre grandes parties. La première présente les fondements conceptuels et théoriques de la transformation numérique de l'administration. La deuxième expose la méthodologie et les résultats du benchmarking Maroc–France. La troisième développe l'analyse juridique des transformations observées. La quatrième discute les résultats et formule des recommandations pour une gouvernance publique numérique juridiquement sécurisée.

I. Transformation numérique et renouvellement de la gouvernance publique :

1. De l'informatisation à la transformation numérique :

L'évolution numérique de l'administration publique ne s'est pas réalisée de manière instantanée. Elle correspond à un processus progressif allant de l'informatisation des tâches administratives vers une transformation plus profonde des structures et des processus de l'action publique.

Dans une première phase, les technologies numériques ont principalement été utilisées pour automatiser certaines tâches internes⁶. L'objectif était essentiellement d'améliorer la productivité administrative et la gestion de l'information.

Une deuxième phase a été caractérisée par l'administration électronique, avec le développement de services administratifs accessibles en ligne. Le numérique est alors devenu un moyen de faciliter les relations entre l'administration et les citoyens.

Une troisième phase correspond au développement de la gouvernance numérique. L'enjeu n'est plus seulement de mettre des services en ligne, mais d'assurer leur intégration, leur interopérabilité et leur articulation avec les autres systèmes publics.

Enfin, les évolutions récentes liées à l'intelligence artificielle, au *Big Data*, à l'analyse prédictive et aux services proactifs conduisent vers des formes d'administration davantage automatisées et orientées vers l'anticipation⁷.

Le schéma présenté dans le travail initial retrace cette évolution du *New Public Management* vers l'administration électronique, puis vers la gouvernance numérique et le *Smart Government*.

⁶ N. Haug, S. Dan et I. Mergel, op. cit., pp. 1963-1987.

⁷ OCDE, *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government*, OECD Public Governance Policy Papers, n° 2, Paris, OECD Publishing, 2020, DOI : 10.1787/f64fed2a-en.

Tableau 1. Évolution des modèles de modernisation administrative

Période	Modèle dominant	Principales caractéristiques	Enjeu juridique
Années 1990	New Public Management	Performance, pilotage, gestion par résultats	Responsabilité et contrôle de l'action administrative
Années 2000	E-gouvernement	Services en ligne, dématérialisation	Validité juridique des échanges électroniques
Années 2010	Gouvernance numérique	Données, interopérabilité, plateformes	Protection et circulation des données
Années 2020	Gouvernement numérique	Administration centrée sur l'utilisateur	Accessibilité, transparence et égalité
Évolutions récentes	Administration intelligente	IA, automatisation, analyse prédictive	Responsabilité, explicabilité et contrôle humain

Cette évolution montre que chaque nouvelle étape technologique produit simultanément de nouvelles questions juridiques.

2. Gouvernance publique et transformation des modes d'action administrative :

La gouvernance publique renvoie à une conception de l'action administrative fondée sur la coordination, la transparence, la performance et l'interaction entre plusieurs acteurs⁸.

Le travail de recherche initial retient précisément ces dimensions en définissant la gouvernance publique autour de la transparence, de la performance et de la coordination interorganisationnelle.

La transformation numérique peut renforcer ces dimensions en permettant :

- une circulation plus rapide de l'information ;
- une meilleure coordination entre administrations ;
- une réduction des délais de traitement ;

⁸ OCDE, *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government*, préc., 2020.

- une amélioration de l'accès aux services ;
- une plus grande transparence ;
- une exploitation plus efficace des données ;
- une meilleure capacité de réaction administrative.

Cependant, la numérisation ne garantit pas à elle seule une meilleure gouvernance.

Une administration peut être fortement numérisée tout en conservant des procédures complexes, des structures bureaucratiques cloisonnées ou une culture organisationnelle peu favorable au changement.

La question essentielle devient donc celle de l'**articulation entre technologie et organisation**.

II. Les dynamiques organisationnelles de la transformation numérique :

1. La transformation numérique comme changement organisationnel :

La transformation numérique doit être comprise comme un processus de changement organisationnel⁹.

Elle modifie les structures hiérarchiques, les flux d'information, les compétences, les pratiques professionnelles et les modes de communication.

Cette perspective est cohérente avec les théories mobilisées dans le travail initial : théorie du changement organisationnel, théorie de la contingence, théorie sociotechnique et théorie de la gouvernance publique.

Selon la théorie du changement organisationnel, l'introduction du numérique implique une rupture avec certaines pratiques existantes et la construction progressive de nouvelles méthodes de travail.

La théorie de la contingence permet quant à elle de rappeler que les solutions numériques doivent être adaptées à l'environnement institutionnel, politique, social et technologique de chaque administration.

⁹ J. P. Kotter, *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996 ; K. Lewin, « Frontiers in Group Dynamics », *Human Relations*, vol. 1, n° 1, 1947, pp. 5-41.

Enfin, l'approche sociotechnique souligne que la performance ne dépend pas uniquement de la technologie, mais de l'équilibre entre les systèmes techniques et les acteurs qui les utilisent.

2. Culture organisationnelle et résistance au changement :

La culture organisationnelle constitue l'une des variables déterminantes de la réussite de la transformation numérique.

Une administration peut disposer d'infrastructures numériques performantes sans parvenir à transformer durablement ses pratiques si les agents publics ne sont pas suffisamment formés ou si le changement est perçu comme une contrainte imposée de l'extérieur.

Les travaux consacrés au contexte marocain soulignent notamment l'importance de la volonté politique, de l'orientation vers l'utilisateur, de la simplification des procédures, du développement des compétences et de l'évolution de la culture du service public¹⁰.

La transformation numérique doit donc être accompagnée par une véritable politique de conduite du changement.

3. Leadership et pilotage :

Le leadership constitue également une variable déterminante.

Le travail initial montre que les administrations dans lesquelles le leadership favorise l'innovation et dispose d'une vision stratégique sont davantage susceptibles de réussir leur transformation numérique. Le pilotage numérique doit ainsi dépasser la seule dimension technique¹¹.

Il doit permettre :

1. de définir une stratégie ;
2. de coordonner les acteurs ;
3. de prioriser les projets ;
4. d'accompagner les agents ;

¹⁰ S. Arbaoui et N. Jemjami, « Les déterminants de la transformation numérique dans le secteur public : proposition d'une échelle de mesure », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 155, 2023/2, pp. 339-367, DOI : 10.3917/resg.155.0339.

¹¹ OCDE, *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government*, préc.

5. de sécuriser les systèmes ;
6. d'évaluer les résultats.

III. Méthodologie de recherche :

1. Positionnement épistémologique :

La recherche adopte une posture pragmatique centrée sur l'analyse des pratiques administratives.

Cette posture vise à produire des connaissances susceptibles d'être mobilisées dans l'action publique plutôt qu'à limiter l'analyse à une construction théorique abstraite.

Le travail initial indique également que l'étude repose sur une analyse qualitative des dynamiques organisationnelles, combinant revue de littérature et observation des pratiques administratives.

2. Revue de littérature :

La première méthode mobilisée est une revue de la littérature académique consacrée à la transformation numérique de l'administration publique.

Les travaux de Mountasser et Abdellatif, Haug, Dan et Mergel, Brahim, Sharmin et Chowdhury, Pu et al., Nicolini et Caron ainsi qu'Arbaoui et Jemjami constituent notamment les principales références scientifiques retenues dans le travail initial.

Cette littérature permet d'identifier les principales dimensions de la transformation numérique : performance, gouvernance, organisation, culture, leadership, compétences, transparence et résilience¹².

3. Benchmarking Maroc–France :

La deuxième méthode consiste en un benchmarking qualitatif entre les pratiques marocaines et françaises.

¹² T. Mountasser et M. Abdellatif, op. cit. ; N. Haug, S. Dan et I. Mergel, op. cit. ; S. Arbaoui et N. Jemjami, op. cit.

Il ne s'agit pas d'établir un classement statistique des deux administrations, mais d'identifier les différences de degré d'institutionnalisation, les facteurs organisationnels et les mécanismes juridiques susceptibles d'expliquer les écarts observés.

Le travail initial précise que le benchmarking France–Maroc vise à identifier les bonnes pratiques et les facteurs de succès tout en tenant compte du contexte institutionnel de chaque pays.

IV. Résultats : transformation numérique et gouvernance publique :

1. Digitalisation des services publics :

Le benchmarking met en évidence une différence de degré d'avancement entre les deux contextes étudiés¹³. Le travail initial qualifie la digitalisation des services en France de très avancée et considère le Maroc comme étant dans une phase de développement, avec plusieurs administrations engagées dans des initiatives numériques. Pour une analyse scientifique plus prudente, cette différence doit être comprise comme une **différence de degré d'institutionnalisation et de maturité organisationnelle**, et non comme une opposition absolue entre deux modèles administratifs.

Tableau 2. Résultats du benchmarking organisationnel Maroc–France

Dimension	France	Maroc	Effet sur la gouvernance
Digitalisation des services	Degré d'institutionnalisation avancé	Développement progressif	Facilitation de l'accès aux services
Processus décisionnels	Intégration importante des TIC	Intégration différenciée	Amélioration de la circulation de l'information
Culture organisationnelle	Orientation vers l'innovation et l'adaptabilité	Adoption progressive	Conditionne l'appropriation du changement

¹³ Pour une approche comparative de la transformation numérique des administrations publiques, voir notamment : N. Haug, S. Dan et I. Mergel, op. cit. ; OCDE, *Digital Government Review* et *Digital Government Policy Framework*.

Dimension	France	Maroc	Effet sur la gouvernance
Leadership	Vision stratégique davantage institutionnalisée	Renforcement du pilotage numérique	Influence la réussite des réformes
Performance	Processus optimisés et coordination renforcée	Amélioration progressive	Efficacité et réactivité
Interopérabilité	Développement plus institutionnalisé	Enjeu de consolidation	Réduction du cloisonnement

Source : élaboration à partir du benchmarking présenté dans le travail initial.

2. Transformation des processus décisionnels :

La transformation numérique modifie les mécanismes de production de la décision administrative.

L'intégration des TIC permet d'accélérer la circulation de l'information et de réduire certains délais de traitement. Elle facilite également la coordination entre les différents services.

Toutefois, l'amélioration de la décision dépend directement de la qualité et de la fiabilité des données utilisées.

Une administration disposant de nombreux systèmes d'information mais caractérisée par un faible niveau d'interopérabilité risque de maintenir des cloisonnements organisationnels malgré la numérisation.

La question de l'interopérabilité apparaît donc comme une question à la fois **organisationnelle et juridique**.

V. La dimension juridique de la transformation numérique de l'administration :

1. De la modernisation technologique à la sécurisation juridique :

La transformation numérique de l'administration ne peut être durable que si elle bénéficie d'un environnement juridique adapté.

La numérisation des procédures transforme en effet les conditions d'exercice de plusieurs prérogatives administratives : réception des demandes, conservation des documents, traitement des données, prise de décision, notification des actes, échanges entre administrations et contrôle des décisions.

Il en résulte une nécessité fondamentale : **la technologie ne doit pas se substituer au droit ; elle doit être intégrée dans un cadre juridique qui garantit la légalité de l'action administrative.**

Cette exigence peut être résumée ainsi¹⁴ :

Transformation numérique = innovation technologique + transformation organisationnelle + sécurisation juridique.

2. Dématérialisation et sécurité juridique des actes administratifs :

La dématérialisation suppose que les documents et échanges électroniques puissent être juridiquement reconnus et techniquement sécurisés.

Au Maroc, la loi n° 53-05 relative à l'échange électronique de données juridiques constitue une référence importante dans la construction du cadre juridique des échanges électroniques. La Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel (CNDP) la répertorie parmi les textes nationaux relatifs à l'environnement numérique.

La question n'est toutefois pas seulement celle de la reconnaissance de l'écrit électronique. Elle concerne également l'authenticité, l'intégrité, l'identification du signataire, la conservation et la traçabilité des actes.

La sécurité juridique de l'administration numérique repose ainsi sur la capacité à démontrer qu'un acte électronique est bien celui de l'autorité compétente et qu'il n'a pas été altéré.

3. Protection des données personnelles : une limite juridique à la gouvernance par la donnée :

¹⁴ Arbaoui, S. & Jemjami, N., « Les déterminants de la transformation numérique dans le secteur public : proposition d'une échelle de mesure », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 155, 2023/2, pp. 339-367, DOI : 10.3917/resg.155.0339

La transformation numérique conduit les administrations à collecter, conserver, croiser et traiter des volumes croissants de données.

Cette évolution peut améliorer la connaissance des besoins sociaux et faciliter l'action administrative, mais elle crée simultanément des risques importants pour la vie privée.

Au Maroc, la loi n° 09-08 du 18 février 2009 constitue le principal texte de référence en matière de protection des données à caractère personnel. Elle définit notamment le traitement des données comme incluant la collecte, l'enregistrement, la conservation, la consultation, la communication, le rapprochement et l'interconnexion des données.

Cette dernière dimension est particulièrement importante pour l'administration numérique.

En effet, l'interconnexion des fichiers administratifs peut améliorer considérablement la fluidité des services, mais elle augmente également les risques liés à l'utilisation secondaire des données.

La CNDP est chargée de veiller à la licéité des traitements de données personnelles et à la protection de la vie privée et des droits fondamentaux.

Tableau 3. Transformation numérique et protection des données

Pratique numérique	Gain administratif	Risque juridique	Exigence
Centralisation des données	Simplification du traitement	Concentration du risque	Sécurité renforcée
Interconnexion des fichiers	Coordination administrative	Utilisation excessive des données	Finalité et proportionnalité
Profilage	Personnalisation du service	Discrimination ou surveillance	Encadrement juridique
Conservation numérique	Traçabilité	Conservation excessive	Durée maîtrisée
Partage interadministratif	Réduction des démarches	Accès non autorisé	Habilitation et sécurité

Pratique numérique	Gain administratif	Risque juridique	Exigence
Externalisation informatique	Réduction des coûts	Risque de transfert ou de perte de contrôle	Contrôle juridique et contractuel

VI. Transparence administrative et droit d'accès à l'information :

La transformation numérique peut constituer un puissant instrument de transparence administrative.

Au Maroc, le droit d'accès à l'information est garanti par l'article 27 de la Constitution et encadré par la loi n° 31-13 relative au droit d'accès à l'information. Le ministère de la Transition numérique rappelle que ce droit vise notamment à renforcer la transparence et l'ouverture et à améliorer l'accès aux services publics.

Le numérique facilite l'exercice de ce droit en permettant la publication en ligne des informations administratives et la mise en place de dispositifs électroniques de demande et de suivi.

Cependant, la transparence numérique ne peut être réduite à la simple disponibilité technique de l'information.

Une véritable transparence suppose une information :

- accessible ;
- compréhensible ;
- fiable ;
- actualisée ;
- exploitable.

La numérisation peut donc renforcer la transparence, mais uniquement si elle s'accompagne d'une véritable politique d'ouverture administrative.

VII. Interopérabilité et circulation des données entre administrations :

L'interopérabilité constitue l'un des éléments centraux de la gouvernance numérique.

Elle permet aux différents systèmes d'information de communiquer et d'échanger des données dans des conditions sécurisées.

Du point de vue organisationnel, l'interopérabilité permet de réduire le cloisonnement administratif.

Du point de vue juridique, elle impose cependant de déterminer précisément :

- quelle administration peut accéder à quelle donnée ;
- sur quelle base juridique ;
- pour quelle finalité ;
- pendant combien de temps ;
- sous quelle responsabilité ;
- avec quelles garanties de sécurité.

Le droit français fournit ici un exemple particulièrement intéressant. Le Code des relations entre le public et l'administration organise les échanges de données nécessaires entre administrations pour le traitement de certaines demandes du public.

L'échange de données n'est donc pas juridiquement neutre : il doit être organisé par des règles précises relatives aux finalités, aux habilitations et à la sécurité.

VIII. Décision administrative algorithmique : vers une nouvelle théorie de la responsabilité administrative ?

L'intégration croissante de l'intelligence artificielle et des traitements algorithmiques constitue probablement l'un des enjeux juridiques les plus importants de la transformation numérique.

L'algorithme peut être utilisé pour :

- classer des demandes ;
- détecter des anomalies ;
- orienter des dossiers ;
- attribuer certaines prestations ;
- faciliter la prise de décision ;
- anticiper certains besoins administratifs.

Mais l'automatisation soulève une question fondamentale de droit administratif :

Comment garantir la légalité, la transparence et la responsabilité d'une décision lorsque son élaboration repose sur un traitement algorithmique ?

Le droit français offre un exemple particulièrement intéressant.

Le Code des relations entre le public et l'administration prévoit qu'une décision individuelle prise sur le fondement d'un traitement algorithmique doit en informer explicitement l'intéressé et permet, sous certaines conditions, d'obtenir les règles définissant le traitement et les principales caractéristiques de sa mise en œuvre.

Le Code prévoit également que l'administration doit pouvoir communiquer, à la demande de la personne concernée, des informations relatives au degré et au mode de contribution de l'algorithme, aux données utilisées, aux paramètres de traitement et aux opérations effectuées.

Cette réglementation révèle une évolution importante du droit administratif : **la transparence ne concerne plus seulement la décision administrative finale, mais également le processus technique susceptible d'avoir contribué à cette décision.**

Tableau 4. Décision administrative numérique et garanties juridiques¹⁵

Étape	Risque	Garantie juridique recherchée
Collecte des données	Données inexactes ou excessives	Licéité et qualité des données
Traitement algorithmique	Biais ou discrimination	Contrôle et audit
Décision	Opacité	Motivation et explicabilité
Notification	Difficulté de compréhension	Information de l'utilisateur
Contestation	Absence de contrôle humain	Recours effectif
Responsabilité	Incertitude sur l'auteur réel	Traçabilité et responsabilité administrative

¹⁵ OCDE, *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government*, OECD Public Governance Policy Papers, n° 2, Paris, OECD Publishing, 2020, DOI : 10.1787/f64fed2a-en.

La question de l'intelligence artificielle conduit ainsi à repenser la relation classique entre l'administration, la décision et la responsabilité.

IX. Égalité devant le service public et fracture numérique :

La transformation numérique peut paradoxalement produire une nouvelle forme d'inégalité.

Lorsque l'accès à une prestation administrative devient principalement numérique, les personnes qui disposent d'un faible accès aux technologies ou qui rencontrent des difficultés d'usage peuvent être désavantagées.

L'administration numérique doit donc respecter une exigence fondamentale : **la dématérialisation ne doit pas devenir une condition d'exclusion du service public.**

Cette question est particulièrement importante dans une perspective de droit public puisque le principe d'égalité devant le service public implique que les modalités de modernisation administrative ne conduisent pas à une rupture injustifiée de l'accès aux prestations publiques.

Le développement numérique doit ainsi être accompagné par :

- des dispositifs d'assistance ;
- des alternatives lorsque cela est nécessaire ;
- l'accessibilité des plateformes ;
- l'accompagnement des publics vulnérables ;
- la médiation numérique.

La performance numérique ne peut donc être mesurée uniquement par le nombre de démarches dématérialisées.

Elle doit également être évaluée à partir de la capacité de l'administration à garantir l'**effectivité des droits des usagers.**

X. Cybersécurité et continuité du service public :

La numérisation augmente la dépendance des administrations aux systèmes d'information.

Cette dépendance crée une nouvelle dimension du principe de continuité du service public.

Une cyberattaque, une panne majeure ou une défaillance technique peut interrompre l'accès à une prestation administrative.

Au Maroc, la loi n° 05-20 relative à la cybersécurité fixe notamment des règles de sécurité applicables aux systèmes d'information des administrations de l'État, des collectivités territoriales, des établissements et entreprises publics et d'autres personnes morales de droit public.

La cybersécurité doit donc être envisagée comme une composante de la continuité administrative.

Au niveau européen, la directive NIS2 vise également à renforcer le niveau commun de cybersécurité et impose une approche plus structurée des risques numériques.

Tableau 5. Cybersécurité et principes du droit public

Principe	Vulnérabilité numérique	Réponse attendue
Continuité du service public	Panne ou cyberattaque	Plans de continuité et de reprise
Sécurité juridique	Perte ou altération de documents	Archivage et intégrité
Responsabilité	Incident informatique	Traçabilité et gouvernance
Protection des données	Fuite de données	Mesures de sécurité
Confiance des usagers	Piratage ou indisponibilité	Sécurisation et communication

La transformation numérique exige donc une conception renouvelée de la continuité du service public : il ne suffit plus que l'administration fonctionne ; elle doit également être **numériquement résiliente**.

XI. Analyse comparative du cadre juridique Maroc–France

La comparaison juridique ne doit pas conduire à considérer le droit français comme un modèle à reproduire mécaniquement.

Elle permet plutôt d'identifier des mécanismes susceptibles d'inspirer l'évolution du cadre marocain.

Tableau 6. Comparaison juridique Maroc–France

Domaine	Maroc	France / Union européenne	Enseignement pour la gouvernance numérique
Protection des données	Loi n° 09-08 et CNDP	RGPD + législation nationale	Renforcer la gouvernance des données
Accès à l'information	Constitution, art. 27 ; loi n° 31-13	Régime d'accès aux documents administratifs	Renforcer la transparence numérique
Échanges électroniques	Loi n° 53-05 et évolution du cadre des services de confiance	eIDAS	Sécuriser les échanges et l'identification
Cybersécurité	Loi n° 05-20	NIS/NIS2 et dispositifs nationaux	Renforcer la résilience
Échanges de données administratives	Cadre en développement	CRPA et dispositifs d'échange	Développer l'interopérabilité
Décision algorithmique	Encadrement encore en consolidation	CRPA : information et transparence algorithmique	Développer les garanties procédurales
Intelligence artificielle	Construction progressive du cadre	Cadre européen de l'IA	Anticiper les risques et la responsabilité

Cette comparaison montre que la transformation numérique appelle progressivement l'émergence d'un **droit administratif du numérique**, non pas nécessairement sous la forme d'une nouvelle branche autonome du droit, mais comme un ensemble de règles et de principes permettant d'adapter le droit administratif traditionnel aux nouveaux modes d'action publique.

XII. Discussion : vers une gouvernance publique numériquement performante et juridiquement sécurisée

Les résultats de l'étude montrent que la transformation numérique améliore potentiellement la performance administrative, mais que ses effets dépendent fortement de la capacité organisationnelle des administrations.

Cette conclusion rejoint les travaux de la littérature scientifique mobilisée dans le travail initial, qui identifient notamment l'organisation, la culture, le leadership, les compétences et l'intégration stratégique des technologies comme des facteurs déterminants.

La dimension juridique permet cependant d'ajouter une conclusion importante.

« Une administration peut être technologiquement performante tout en étant juridiquement fragile. »

Une plateforme peut être rapide, mais si les données sont collectées sans garanties suffisantes, le système peut porter atteinte aux droits des personnes. Un algorithme peut être efficace, mais s'il est opaque et impossible à contester, il peut fragiliser la légitimité de la décision administrative. Une procédure peut être entièrement dématérialisée, mais si certaines catégories de citoyens ne peuvent pas y accéder, la modernisation peut produire une nouvelle forme d'exclusion.

La performance administrative doit donc être appréciée selon une double logique :

Performance numérique + sécurité juridique.

Cette articulation constitue l'un des principaux enseignements de la comparaison Maroc–France.

XIII. Recommandations :

1. Élaborer une stratégie numérique juridiquement intégrée

La stratégie numérique administrative ne doit pas être uniquement technologique.

Chaque projet numérique devrait intégrer dès sa conception :

- une analyse organisationnelle ;
- une analyse juridique ;

- une analyse de protection des données ;
- une analyse de cybersécurité ;
- une analyse d'accessibilité ;
- un mécanisme d'évaluation.

2. Renforcer la gouvernance des données publiques :

Les administrations devraient développer une véritable politique de gouvernance des données fondée sur :

- la qualité des données ;
- la limitation des finalités ;
- la sécurité ;
- la traçabilité ;
- la maîtrise des accès ;
- l'interopérabilité juridiquement encadrée.

3. Développer l'encadrement juridique de la décision algorithmique :

L'utilisation croissante des algorithmes justifie une réflexion juridique spécifique sur :

- l'information des usagers ;
- la transparence ;
- l'audit des systèmes ;
- la détection des biais ;
- la possibilité de recours ;
- le maintien d'un contrôle humain ;
- la responsabilité administrative.

L'expérience française en matière de transparence des traitements algorithmiques constitue à cet égard une piste comparative particulièrement intéressante.

4. Faire de la cybersécurité une composante de la continuité administrative :

La sécurité numérique doit être intégrée à la conception même des services publics.

Il convient notamment de développer :

- des plans de continuité ;
- des plans de reprise ;
- des audits de sécurité ;
- des mécanismes de détection des incidents ;
- des politiques de sauvegarde ;
- des formations des agents.

5. Renforcer les compétences numériques des agents publics :

La transformation numérique doit être accompagnée d'une politique durable de formation.

Les agents doivent être préparés non seulement à utiliser les outils numériques, mais également à comprendre :

- les enjeux liés aux données ;
- la cybersécurité ;
- la protection de la vie privée ;
- l'intelligence artificielle ;
- les nouvelles responsabilités liées aux systèmes numériques.

6. Adapter les bonnes pratiques étrangères au contexte marocain :

Le benchmarking France–Maroc montre l'intérêt de l'apprentissage comparatif, mais également les limites d'une simple transposition.

Le travail initial souligne lui-même la nécessité d'adapter les modèles et solutions au contexte institutionnel, culturel et technologique de chaque pays.

L'objectif devrait donc être une **appropriation contextualisée des bonnes pratiques**, et non une reproduction mécanique du modèle français.

Conclusion :

La transformation numérique constitue aujourd'hui un levier majeur de modernisation de l'État. Elle transforme les structures administratives, les processus décisionnels, les flux d'information, les compétences et les relations entre l'administration et les citoyens.

L'analyse menée confirme les résultats du travail initial : la digitalisation peut améliorer l'accès aux services, accélérer la circulation de l'information, renforcer la coordination et contribuer à la performance organisationnelle. Toutefois, ces effets demeurent conditionnés par la culture organisationnelle, le leadership, les compétences et la capacité des institutions à intégrer stratégiquement les technologies numériques.

L'apport juridique de cette étude permet d'aller plus loin.

La transformation numérique ne modifie pas seulement **comment l'administration fonctionne** ; elle transforme également **comment l'administration doit juridiquement agir**.

La dématérialisation impose de repenser la sécurité juridique des actes électroniques. La gouvernance par les données impose de renforcer la protection de la vie privée. L'interopérabilité exige de déterminer les conditions juridiques de circulation de l'information. L'automatisation de la décision pose de nouvelles questions relatives à la transparence, à la motivation et à la responsabilité. Enfin, la dépendance aux systèmes numériques transforme la conception de la continuité du service public en intégrant désormais une exigence de résilience numérique.

La comparaison entre le Maroc et la France révèle ainsi des trajectoires différentes mais convergentes. Le Maroc dispose désormais d'un ensemble de textes importants relatifs à la protection des données, à l'accès à l'information, à l'échange électronique et à la cybersécurité, tandis que l'expérience française offre notamment des enseignements en matière d'interopérabilité administrative et de transparence des décisions algorithmiques.

L'enjeu n'est cependant pas de construire une administration simplement « digitalisée ». Il est de construire une **administration numérique juridiquement responsable**, capable de concilier innovation, efficacité, transparence, sécurité et protection des droits.

Ainsi, la transformation numérique doit être appréhendée comme une réforme globale de l'action publique reposant sur quatre dimensions complémentaires :

technologie + organisation + gouvernance + droit.

C'est précisément dans cette articulation que réside la condition d'une modernisation durable de l'État.

Bibliographie :

I. Ouvrages et articles scientifiques :

- ARBAOUI, Saifeddine & JEMJAMI, Nadia, « Les déterminants de la transformation numérique dans le secteur public : proposition d'une échelle de mesure », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 155, 2023/2, pp. 339-367.
- HAUG, N., DAN, S. & MERGEL, I., « Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda », *Public Management Review*, vol. 26, n° 7, 2024, pp. 1963-1987.
- KOTTER, John P., *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- LEWIN, Kurt, « Frontiers in Group Dynamics », *Human Relations*, vol. 1, n° 1, 1947, pp. 5-41.
- MOUNTASSER, Tiach & ABDELLATIF, Marghich, « Digital Transformation in Public Administration: A Systematic Literature Review », *International Journal of Professional Business Review*, vol. 8, n° 10, 2023, e02372.
- NICOLINI, Vincent & CARON, Daniel J., « La transformation vers le numérique des organisations publiques : quelle rationalité et quelle légitimité ? », *Ad Machina*, vol. 8, n° 1, 2024, pp. 234-250.

- SHARMIN, Shabnam & CHOWDHURY, Rakibul Hasan, « Digital Transformation in Governance: The Impact of e-Governance on Public Administration and Transparency », *Journal of Computer Science and Technology Studies*, vol. 7, n° 1, 2025, pp. 362-379.
- BOUTAFERT, Brahim, « The Digital Transformation of Public Administration in Morocco: Challenges, Issues, and Opportunities », *African Scientific Journal*, vol. 3, n° 26, 2024, pp. 639-659.
- PU, Siyi, OU, Yitong & BAI, Ou, « Government Public Services and Regional Digital Transformation for Sustainable Development: An Innovation Ecosystem Perspective », *Sustainability*, vol. 17, n° 12, 2025, article 5314.

II. Rapports et documents institutionnels :

- OCDE, *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government*, OECD Public Governance Policy Papers, n° 2, Paris, OECD Publishing, 2020.
- UNITED NATIONS, Department of Economic and Social Affairs, *UN E-Government Survey 2024*, New York, United Nations, 2024.
- ROYAUME DU MAROC, Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'Administration, *Digital Morocco 2030*, Rabat, 2024.

III. Textes juridiques marocains :

- ROYAUME DU MAROC, Constitution du 29 juillet 2011.
- ROYAUME DU MAROC, loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel, promulguée par le dahir n° 1-09-15 du 18 février 2009.
- ROYAUME DU MAROC, loi n° 31-13 relative au droit d'accès à l'information.
- ROYAUME DU MAROC, loi n° 53-05 relative à l'échange électronique de données juridiques.
- ROYAUME DU MAROC, loi n° 05-20 relative à la cybersécurité, promulguée par le dahir n° 1-20-69 du 25 juillet 2020.

IV. Textes juridiques français et européens :

- FRANCE, *Code des relations entre le public et l'administration*, notamment les dispositions relatives aux échanges de données entre administrations et aux décisions administratives prises sur le fondement de traitements algorithmiques.
- UNION EUROPÉENNE, règlement (UE) n° 910/2014 du Parlement européen et du Conseil du 23 juillet 2014 relatif à l'identification électronique et aux services de confiance pour les transactions électroniques au sein du marché intérieur.
- UNION EUROPÉENNE, règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des données à caractère personnel.
- UNION EUROPÉENNE, directive (UE) 2022/2555 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 concernant des mesures destinées à assurer un niveau élevé commun de cybersécurité dans l'Union européenne.