

Contribution à l'analyse des pratiques de la gouvernance numérique des Collectivités locales Marocaines

Contribution to the analysis of the digital governance practices of Moroccan
territorial communities

Auteur 1 : BERTAL Mohammed

BERTAL Mohammed, Doctorant au Cedoc Homme - Société - Éducation

Faculté des Sciences de l'Éducation , Université Mohammed V Rabat

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : BERTAL .M (2022) « Contribution à l'analyse des pratiques de la gouvernance numérique des Collectivités locales Marocaines » , African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 14 » pp: 209-223.

Date de soumission : Septembre 2022

Date de publication : Octobre 2022



DOI : 10.5281/zenodo.7258727
Copyright © 2022 – ASJ



Résumé :

Depuis les années 90, le Maroc a connu une série de réformes administratives qui ont été entreprises dans un objectif d'ancrage des principes de droit, d'équité et de bonne gouvernance. Compte tenu de leur importance pour le développement économique et social du pays, les Collectivités Territoriales sont aussi concernées par ces réformes. Les enjeux de la modernisation des collectivités territoriales sont donc multiples pour adapter les politiques publiques aux besoins évolutifs des usagers devenus de plus en plus exigeants. Dans ce contexte, les mécanismes de gouvernance changent, et l'administration publique se trouve dans l'obligation de changer ses techniques et ses outils de communication avec son environnement interne et externe.

Dans ce contexte, la gouvernance numérique est devenue un vecteur d'amélioration de la relation administration/citoyen permettant de proposer des services performants aux usagers et d'accroître la transparence administrative. Aujourd'hui, la gouvernance numérique, considérée comme un outil d'amélioration du service administratif, est au cœur de la problématique de modernisation de l'Etat marocain et des collectivités territoriales. Celles-ci sont en première ligne pour constater que l'usage du numérique est un immense défi pour restructurer le fonctionnement interne et améliorer l'accessibilité ainsi que les relations avec les usagers. Dans cette lignée, les collectivités territoriales (CT) se sont engagées dans une démarche de modernisation continue de leur administration et des services qu'elles délivrent à travers l'e-administration et l'accompagnement des citoyens dans l'e-démocratie.

Notre recherche vise à apporter une lecture générale sur le développement de la gouvernance numérique au sein des Collectivités Territoriales marocaines. Les résultats ont montré qu'il y a beaucoup d'efforts qui ont été fournis par l'ensemble des parties prenantes pour parvenir à l'objectif de la mise en place d'une gouvernance numérique capable de satisfaire l'aspiration des citoyens.

Mots-clés : *Gouvernance numérique, collectivités territoriales (CT), transition numérique (TN), administration électronique (e-administration)*

Abstract:

Since the 1990s, Morocco has undergone a series of administrative reforms aimed at anchoring the principles of law, equity and good governance. Given their importance for the economic and social development of the country, the local authorities are also concerned by these reforms. The challenges of modernizing local authorities are therefore multiple, in order to adapt public policies to the changing needs of users who have become increasingly demanding. In this context, governance mechanisms are changing, and the public administration is obliged to change its techniques and tools for communicating with its internal and external environment.

In this context, digital governance has become a vector for improving the relationship between the administration and its citizens, enabling it to offer efficient services to users and increase administrative transparency. Today, digital governance, considered as a tool for improving administrative service, is at the heart of the issue of modernizing the Moroccan State and local authorities. The latter are in the front line to see that the use of digital technology is a huge challenge to restructure internal operations and improve accessibility and relations with users. In this line, local authorities are committed to a continuous modernization of their administration and the services they provide through e-administration and the support of citizens in e-democracy.

Our research aims to provide a general reading on the development of digital governance within Moroccan local authorities. The results show that a lot of efforts have been made by all the stakeholders to reach the objective of setting up a digital governance capable of satisfying the citizens' aspiration.

Keywords: *Digital governance, local authorities, digital transition, e-government*

Introduction

Depuis ces quinze dernières années, la montée en puissance du concept polysémique de gouvernance est significative à la fois dans la terminologie managériale des responsables des organisations publiques et privées mais aussi à travers la parution de nombreux travaux d'études spécifiques. Emmanuel BAYLE (2010).

Aujourd'hui, la gouvernance numérique considérée comme un outil d'amélioration du service administratif, est au cœur de la problématique de modernisation de l'Etat marocain et des collectivités territoriales. Celles-ci sont en première ligne pour constater que l'usage du numérique est un immense défi pour restructurer le fonctionnement interne et améliorer l'accessibilité ainsi que les relations avec les usagers. Dans cette lignée, les collectivités territoriales (CT) se sont engagées dans une démarche de modernisation continue de leur administration et des services qu'elles délivrent à travers l'e-administration et l'accompagnement des citoyens dans l'e-démocratie.

Notre travail vise à mettre en évidence et à comprendre les spécificités, les enjeux et les obstacles de la gouvernance numérique dans un contexte spécifique, particulièrement celui de Collectivités Territoriales. Pour ce faire, nous allons présenter une revue de littérature focalisée dans un premier temps sur le concept de gouvernance et son évolution historique, et par la suite nous allons présenter les difficultés rencontrées par les collectivités locales marocaines à l'égard du numérique.

1. la gouvernance : historique et évolution du concept

1.1 Bref historique de la gouvernance.

Le terme «gouvernance » a une longue histoire qui lui donne, à chaque période, une signification très différente et bien fondée et harmonisée, qui défend entièrement son application, mais de façon appropriée.

Ainsi, en 1478, il est utilisé dans le Robert pour désigner la juridiction de certaines Villes de la France sous la domination des Pays-Bas...et les réflexions conceptuelles sur le pouvoir, liée à la naissance de l'Etat moderne à partir du XVIe siècle en distinguant de plus en plus les notions de gouvernance et gouvernement ».

Dans les années 70, le terme «gouvernance » a été appliqué d'une manière appropriée dans les entreprises pour promouvoir un rendement efficient basé notamment sur des bonnes coordinations internes très utiles pour ces entreprises. Dans cette perspective, le terme «gouvernance» constituait le centre d'intérêt des économistes qui cherchaient à participer à l'évolution de ces entreprises.

Ainsi, dans les années 70, O. Williamson définit la gouvernance comme « des dispositifs mis en œuvre par l'entreprise pour mener des coordinations internes avec pour objectif de réduire les coûts de transaction que génèrent le marché » (corporate governance ou gouvernement des entreprises).

Plus tard les économistes donnaient de l'ampleur au terme «gouvernance», pour améliorer l'idée de "corporate governance". À la fin des années 80, le terme «gouvernance » est introduit dans d'autres sciences, notamment les sciences politiques, qui seraient concernées par le terme «gouvernance » pour caractériser les modalités du gouvernement gouvernant les agrégations particulièrement, la gouvernance urbaine et territoriale. A la même époque, les concepts de Good governance et de Global governance font leur apparition dans les relations internationales.

Par ailleurs, le recours au terme de la gouvernance est dû à l'interpénétration de diverses dimensions particulièrement les diverses parties prenantes, et les divers niveaux de collaboration et de prise de décisions. Ainsi la gouvernance apparaissait comme un moyen parmi d'autres, pour trouver des solutions convenables à ces diverses combinaisons.

En effet, selon D. Péges et N. Pélissier . 2000, cité par Tino. Raphaël. Toupane (2009, p .98) annonçait que « *L'imbrication de divers types d'acteurs et de divers niveaux de*

coopération et de décision ont amené à transformer le concept de gouvernement en gouvernance ».

Durant les années 90, le terme «gouvernance » est imbriqué dans un autre contexte enrichissant et plus évolutif, marqué par la création de la Commission sur la gouvernance, la politique de la décentralisation, les exigences de démocratie et de développement.

Ainsi «le début des années 90 marque une autre étape de la gouvernance avec la création de la Commission sur la Gouvernance Mondiale sous l'égide de W. Brandt suite à la Conférence de Rio. ».

Dans le même sens des idées et durant la même décennie, « *les politiques de décentralisation, les exigences de démocratie et de développement local vont placer la gouvernance locale au centre des processus de prise de décision. ».*

Par Ricochet, durant les années 90, la commission sur la gouvernance globale insistait sur l'efficacité de la gouvernance afin de répondre aux intérêts généraux tout en dépassant les intérêts particuliers et en acceptant le principe d'une éthique globale.

La fin des années 90 est marquée par l'avènement du mouvement des alter- mondialistes militants pour le développement du processus d'une gouvernance locale..

Subséquent, le recours aux organismes de gouvernance diminuait le pouvoir de l'État et rendait l'État civil plus actif et plus responsable dans la planification, la gestion et le contrôle de l'ensemble des programmes de développement.

Ainsi, dans une perspective temporelle, le terme «gouvernance» a une longue histoire qui lui donne, à chaque période, une signification très différente et bien fondée et harmonisée, qui défend entièrement son application, mais de façon appropriée. En effet, la signification de la gouvernance qui datait d'une époque bien antérieure et qui n'a aucun effet sur les termes traditionnels et ordinaires, indique que l'approbation du terme «gouvernance» reste difficile et compliqué : la signification reste parfois très fondamentale. Puis le terme «gouvernance » a été appliqué d'une manière appropriée dans les entreprises pour promouvoir un rendement efficient. Après le terme «gouvernance » introduit dans les sciences politiques, pour caractériser les modalités de gouvernement gouvernant les agrégations urbaines et territoriales. Enfin le terme gouvernance est imbriqué dans un autre contexte enrichissant, marqué par la création de la Commission sur la gouvernance, la politique de la décentralisation, les exigences d'un

régime politique dans lequel le pouvoir est détenu ou contrôlé par le peuple ainsi que l'accroissement et l'enrichissement local.

1. 2 La gouvernance, concept polysémique à clarifier

Nous entendons principalement parler de «gouvernance d'entreprise», de «gouvernance publique», mais également de «gouvernance environnementale», de «gouvernance territoriale», de «gouvernance urbaine», de «gouvernance mondiale» ou encore de «e-gouvernance», ce qui n'est pas de nature à faciliter l'établissement d'une définition unique.

Ainsi, selon Darine Bakkour (2013), il s'agit d'une nature polysémique du terme «gouvernance» qui est utilisé à des niveaux très différents et portant sur des objets de nature diverse.

La notion de gouvernance est plurielle et complexe et recouvre des significations très diverses et fort disparates. Par ailleurs, l'exercice d'une gouvernance est nécessaire dès que des personnes se réunissent en groupe à une fin particulière. Par ricochet, les textes sur la gouvernance proposent plusieurs définitions, dont la plupart reposent sur trois dimensions : «l'autorité, la prise de décision et la responsabilisation. » Selon l'institut de la gouvernance (France -2017.p.1).

Toutes les perceptions sur le concept de gouvernance montrent que sa fonction a cessé d'être une simple question de définition des objectifs organisationnels, et de mise en place de mécanismes de contrôles simples destinés à les réaliser. Gilles Paquet (1998). Mais, la gouvernance est associée toujours, d'une part, au symbole de la politique, et d'autre part, aux possibilités qui permettent d'assurer un arrangement et une inflexion interindividuelle concise et de mettre les différentes parties d'un ensemble en accord. Dans ce cadre, la gouvernance a un rôle important pour gérer des crises diverses, notamment les oppositions qui prévoyaient des conflits ou des obstacles qui contraindraient la prise de décision.

1.3 Gouvernance et la gouvernabilité : quelle complémentarité

Selon Brunelle, (2007, 21), cité par Luz Dinora Vera-Acevedo (2010 , P.83) « La notion de gouvernabilité est souvent imprégnée d'aspects normatifs, dans la mesure où elle se réfère à un modèle de gestion ou à des pratiques inscrites d'avance dans le registre du positif, par opposition au gouvernement qui, depuis au moins quelques lustres, serait plutôt relié au registre du négatif. »

La gouvernamentalité est un art de gouverner dont la rationalité trouve ses principes et son domaine d'application spécifique dans l'Etat. Par ailleurs «Chaque pratique pour la conduite implique les autorités, les aspirations, la réflexion programmatique, l'invention ou redéploiement des techniques et des technologies». »

En perspective, les théories de la «gouvernance» et celles de la «gouvernamentalité» décrivent les instruments d'une régulation indirecte et à distance contrairement aux instruments de régulation directe répressive, mais divergent sur la question du changement.

Ainsi, la gouvernance s'affiche donc comme une façon d'organiser des comportements assimilables à ceux qui sont mis en place sous l'appui de gouvernements. Par ailleurs, elle est dépendante des pratiques adhérentes dans deux modes de gouvernement, particulièrement celui du public et du privé. Par le guidage et l'orientation, le gouvernement et la gouvernance arrivaient à inciter et conduire des attitudes et des conduites particulières des citoyens subséquentement, la théorie de «la gouvernance» et la théorie de la «gouvernamentalité» ne convergent pas tout le temps dans le même sens mais elles divergent dans certains points. De cette manière, la gouvernance optait pour des instruments qui exerçaient une progressivité indirecte moins ennuyeuse et moins pressante pour les acteurs, particulièrement une régulation à distance qui n'était pas liée à un administrateur d'application de la loi mais automatique. Ainsi, les instruments procéduraux de régulation attribuait des administrations publiques, des processus moins coercitifs et une moindre précision associée à une marge de liberté plus objective. Par ailleurs, la «gouvernamentalité» mobilise une théorie du pouvoir qui place aussi les instruments d'observation et de calcul au centre de l'Etat moderne afin de prévoir l'avenir et réduire l'inattendu, mais en plus, ces instruments de régulation à distance permettaient de changer le comportement de l'individu dans son milieu d'une manière évolutive .

Subséquentement, Il n'existe pas un seul profil de gouvernance mais divers qui nous donne des idées sur les points forts et les points faibles de la gouvernance des collectivités territoriales dont le but est de surmonter la faiblesse et d'améliorer la richesse en se dotant des moyens susceptibles de parvenir au changement dans le sens positif.

2. De la gouvernance à la gouvernance numérique

Comme le montre le cadrage théorique, aujourd'hui, la gouvernance revêt de multiples significations. Son usage prend des formes multiples suivant le contexte et les variables

de terrain. Elle est ainsi associée à tout type de politique publique privée ou associative. Le terme de gouvernance peut être abordé selon les perspectives et les pratiques nécessitant la mise en valeur d'une situation complexe donnée. Ainsi, on parle de gouvernance de l'emploi, de gouvernance des politiques monétaires, de gouvernance des entreprises, de gouvernance locale, de gouvernance mondiale, de gouvernance globale, de gouvernance des régions, de gouvernance urbaine, de gouvernance numérique etc... Avec la territorialisation de l'action publique et le recours à un partage des compétences de l'administration centrale avec les régions, les modes de gouvernance ont changé grâce à la révolution numérique et à la démocratisation de l'usage d'internet qui viennent bouleverser les pratiques existantes et changer la culture managériale dans les domaines publics ainsi que privés.

En effet, le numérique et le virtuel ont changé toutes les structures organisationnelles et leur système de gouvernance. L'espace numérique s'est développé très rapidement en transformant profondément les pratiques administratives habituelles. Ainsi, le développement des services numériques doit aussi permettre de faire face à l'enjeu de modernisation de l'administration en favorisant de nouveaux usages. Le numérique peut apporter la souplesse qui manque aux organisations publiques souvent jugées trop lourdes .

Le développement des usages numériques a imposé de nouvelles règles de gestion territoriales de l'objet public sur les plans économique, social ou culturel. L'ensemble des acteurs publics et privés perçoivent positivement l'importance d'avoir accès aux réseaux modernes d'information et de communication, quelle que soit leur localisation. C'est l'enjeu territorial de la société de l'information. Désormais, les facteurs-clés ne sont plus seulement l'offre de technologies nouvelles mais le rythme de diffusion de ces dernières sur les territoires et leur coût, en raison de leur contribution majeure au développement local. Plusieurs exemples montrent combien, par les évolutions qu'elles provoquent ou qu'elles accompagnent, les technologies de l'information structurent et dynamisent les territoires.

L'enjeu majeur qu'est "organiser l'accès et le partage de l'information" dépasse de loin les trois enjeux qui le succèdent à savoir : « définir les règles et process », « maîtriser les risques » et « organiser la pérennité des documents ».

2. 1 Gouvernance numérique des collectivités locales : enjeux et obstacles pour le Maroc

Avec la Constitution de 2011, le Maroc s'est engagé dans une démarche volontaire de contribuer au développement économique et social du pays par un renforcement de l'administration territoriale et de la démocratie locale. Avec la publication des lois organiques en Juillet 2015, c'est une nouvelle organisation institutionnelle et administrative du pays qui a commencé à être mise en place. Dans cette réforme, nous trouvons la gouvernance numérique comme axe incontournable du développement. Sa Majesté le Roi Mohamed VI a insisté sur l'e-administration au service de l'utilisateur et ce, dans son discours à l'occasion de l'ouverture de la première session de la première année législative de la 10^{ème} législature en octobre 2016, « [...] Par ailleurs, l'administration électronique doit être généralisée selon une approche intégrée permettant aux différents départements et aux divers services un accès commun aux informations. De fait, l'utilisation des nouvelles technologies contribue à faciliter l'accès, dans les plus brefs délais, du citoyen aux prestations, sans qu'il soit nécessaire de se déplacer souvent à l'Administration et de s'y frotter, car c'est là la cause principale de l'extension du phénomène de corruption et du trafic d'influence». Conscient de l'utilité que revêt le chantier de la transformation digitale dans l'essor de l'administration publique marocaine, le Souverain a placé les technologies de l'information au cœur du programme de réforme administrative de manière cohérente et réalisable.

Cette orientation stratégique a boosté le processus de numérisation du service public et a donné lieu à la naissance de plusieurs chantiers de réforme et de plans d'action pour moderniser l'administration publique comme c'est le cas du Plan National de la Réforme de l'Administration (PNRA) 2018- 2021, de la stratégie Maroc Digital 2020, et de la loi 55-19 relative à la simplification des procédures et formalités administratives.

Dans ce nouveau contexte, le management public marocain doit adopter des nouvelles règles de gouvernance pour relever les défis de numérisation et atteindre ses objectifs en instaurant un climat de confiance entre les différents acteurs publics et privés.

2. 2 Les défis des collectivités territoriales à l'ère du numérique

Les collectivités territoriales sont confrontées à de multiples enjeux à satisfaire et à de grands défis internes et externes à gérer dans les domaines de l'économie, de l'environnement, ainsi que dans la participation citoyenne. Les collectivités territoriales

et les départements ministériels, acteurs majeurs du développement territorial, sont plus que jamais appelés à mettre en place de nouveaux paradigmes numériques et intelligents permettant d'accroître la compétitivité régionale qui est aujourd'hui déterminée par son caractère innovant, sa force économique et son mode de gouvernance.

Dans ce contexte, l'instauration d'une culture numérique interne s'impose. Les collectivités territoriales sont appelées à disposer d'outils de gouvernance numérique permettant de mieux gérer le service public tout en maintenant des liens de confiance et de transparence avec les usagers. A cet effet, l'adoption d'une politique d'accompagnement, de sensibilisation et de formation pour l'ensemble des agents et fonctionnaires est fortement requise pour permettre de généraliser le numérique et d'atténuer la lourdeur des démarches administratives, d'augmenter l'efficacité interne, et d'améliorer l'image de l'administration en général.

2.3 Les contraintes au développement de la numérisation des collectivités

Aujourd'hui, la mise en place d'un système de gouvernance numérique territoriale se heurte à plusieurs contraintes perceptuelles, procédurales et managériales ainsi qu'à des contraintes de coût.

Sur le plan perceptuel, une définition globale retient que la numérisation de la gouvernance territoriale regroupe « toutes les situations dans lesquelles les TIC sont utilisées pour améliorer les échanges, interactions et transactions entre l'administration et les autres parties prenantes [...] ». Dans les réformes des organisations publiques, on parle d'administration électronique en tant qu'outil de gouvernance. Ce concept englobe une variété de pratiques, dont on peut mesurer quatre phases d'avancement. La première phase dite d'information consistant à créer un site Internet destiné à diffuser de l'information. La seconde, celle d'interaction, introduit, au sein du site Internet, des outils de communication électronique personnalisés. La troisième, celle de transaction propose des procédures sur le site afin que l'utilisateur puisse réaliser des démarches en autonomie. Enfin, la dernière phase d'intégration, consiste à mettre en place une organisation capable d'offrir aux usagers des services flexibles, personnalisés et de qualité en multipliant les téléprocédures. Plusieurs arguments plaident en faveur de cette numérisation, notamment une diminution des coûts de prestation, des gains de temps en interne et un rapprochement avec l'utilisateur.

Comme nous l'avons déjà souligné auparavant, la bonne gouvernance territoriale passe inéluctablement, par la modernisation progressive et irréversible des services publics locaux et l'optimisation de leur gestion. C'est la raison pour laquelle, il serait d'une grande importance pour les collectivités territoriales de se focaliser, via le programme de la réforme de l'administration, sur la numérisation des processus administratifs pour acheminer les objectifs de simplification, de transparence, d'interaction directe avec les usagers et de participation active. A cet effet, les collectivités territoriales sont invitées à intégrer progressivement et efficacement le dispositif d'interaction électronique multicanal avec l'utilisateur de l'administration publique, à savoir « le dispositif Idarati » qui a été mis en place par le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique, lequel se compose de quatre portails thématiques dotés de leurs applications mobiles et d'un centre d'appel et d'orientation. Il s'agit notamment du :

- Le Portail «service-public.ma» qui regroupe plus de 800 procédures administratives réparties selon 14 thèmes (papiers, famille, fiscalité, emploi, ...) et plus de 170 services publics électroniques ;
- Le Portail «Emploi-public.ma» qui permet l'accès à toutes les annonces de recrutement dans les administrations publiques, les collectivités territoriales et les établissements et entreprises publics ;
- Le Portail de géolocalisation des services publics «maps.service-public.ma», lequel vise à aider les citoyens dans l'accomplissement de leurs démarches administratives en leur facilitant l'accès aux services publics, à travers la géolocalisation de plus de 14000 points d'intérêt administratifs ;
- Le Portail national des réclamations «chikaya.ma» pour le traitement et la gestion des réclamations, des suggestions et des observations des usagers ;

Et finalement le centre d'appel et d'orientation, qui couvre l'ensemble des domaines des quatre portails, et qui permet aux usagers non-initiés au numérique d'interagir avec les administrations pour obtenir des informations ou déposer leurs réclamations.

Aujourd'hui, en l'absence d'une évaluation de la mise en place des différentes phases du processus de numérisation des collectivités territoriales, le flou autour du terme numérisation se prolonge et les chiffres fiables et précis pour quantifier la numérisation dans les collectivités restent incertains. Mais, les recherches que nous avons pu consulter ont révélé plusieurs contraintes au développement de la numérisation des collectivités.

Tout d'abord, il n'est pas garanti que dans les zones rurales et les petites communes urbaines, le digital puisse répondre à tous les besoins des citoyens de ces localités. Ensuite, le relatif engagement des élus, faute de compétences, de conviction, de craintes sur le sujet, implique que le projet de numérisation relève plutôt de l'administration, devenant plus technique que stratégique.

D'autres recherches auprès des collectivités, dans d'autres contextes (non marocains), sont plus nuancées et signalent l'apparition de contraintes de coûts cachés indirects de la numérisation des collectivités territoriales. Il s'agit de coûts non recensés dans le plan comptable, globalisés et donc peu ou non identifiés par l'organisation, lesquels coûts viennent limiter voire annihiler les effets bénéfiques. En effet, la numérisation nécessite un certain nombre d'investissements en formation du personnel, des coûts de maintenance informatique et matériel (modification du système d'information), et des délais pour qu'à la fois le personnel et la technique s'adaptent au fonctionnement de travail. Ces investissements supplémentaires sont souvent dus aux coûts cachés qui étaient mal ou non anticipés, comme les formations, la rédaction de nouvelles procédures de travail, les négociations avec les agents autour des contraintes de flexibilité et le temps d'explication aux usagers. Des coûts cachés indirects émergent aussi de la numérisation des relations avec les citoyens. Ils concernent notamment le renforcement du travail prescrit pour l'utilisateur et l'accès inégal aux outils numériques, souvent dû à l'écart générationnel ou aux territoires plus isolés et mal équipés.

En suivant l'évolution des pratiques numériques introduites par le secteur public dans la gestion quotidienne de l'action publique, la gouvernance, à travers des dispositifs et des outils numériques, occupe une place très avancée dans la relation entre l'administration et les administrés. Il s'agit d'un nouveau système instauré dans la conception des méthodes de management de notre temps.

Ainsi, la gouvernance numérique ou e-gouvernance « cherche à tirer avantage des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour transformer les processus internes des organisations publiques, et rendre leur offre de services publics plus efficace et performante » (Adegboyega, 2009,p.159). Dans ce contexte, il s'agit de tisser des liens de transparence et d'intégration, prônant le rapprochement et l'interaction positive de l'administration avec le citoyen. Cette interaction passe notamment par la mise en place d'outils de gestion de données et par la création d'espace de rencontre afin de

renforcer une dynamique participative et collaborative L'intégration du numérique dans la sphère publique a permis de créer de nouveaux modèles de démocratisation de la vie politique, en renouvelant et en renforçant deux aspects complémentaires, à savoir : la participation publique et la transparence.

Pour les collectivités territoriales, la gouvernance numérique est une gestion plus ouverte de l'information permettant de prendre des décisions éclairées grâce à l'engagement et à la mobilisation des parties prenantes concernées. Elle consiste à utiliser le levier du numérique pour favoriser la participation, la transparence et la collaboration.

Conclusion

Dans le contexte actuel, le numérique est devenu aujourd'hui un outil indispensable pour favoriser et améliorer le service administratif de tous les secteurs publics et privés. L'administration est appelée à changer ses mécanismes de travail, ses structures d'organisation et sa vision en relation avec le citoyen, et ce, pour suivre le rythme de changement imposé par le contexte actuel.

Pour le Maroc, les mutations sont profondes, les enjeux sont de taille et les défis à relever au niveau des collectivités territoriales sont à prendre en considération et en priorité. L'accélération pour introduire les technologies d'information, ainsi que le numérique sont désormais devenus comme des leviers de transformation structurelle de l'action et de la gouvernance publiques. Ils représentent un investissement stratégique pour toute action de développement, qui transforme les sociétés et les économies, permettant aux territoires d'être de plus en plus compétitifs et attractifs en matière d'amélioration du climat des affaires, de simplification des procédures, de promotion de l'investissement et d'amélioration des conditions et modes de vie des citoyens, tout en offrant une connectivité.

Ainsi, le contexte de la gouvernance numérique de l'administration marocaine, montre un écart et un retard dans ce secteur. L'idée qui a été tirée de cette présentation est l'évaluation des enjeux et difficultés rencontrés par les acteurs à l'égard du numérique. Les réflexions à prendre en considération pour la mise en place d'une gouvernance numérique au niveau des collectivités territoriales supposent :

- Une visibilité claire, bien étudiée par les acteurs politiques pour lever les obstacles financiers et politiques, et ce pour une meilleure pratique du numérique dans les collectivités territoriales ;
- Le renforcement des campagnes de sensibilisation auprès des acteurs territoriaux à partir du niveau;
- Une forte mobilisation des moyens humains et matériels pour consolider l'infrastructure numérique et accélérer le processus de dématérialisation de l'administration;
- Repenser les mécanismes de gouvernance au niveau local, en donnant plus d'espaces et de voix aux autres acteurs pour une meilleure participation dans la gestion de l'objet public.

Références :

- Emmanuel. Bayle . (2010). « La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises » *Revue politiques et management public*, Volume 27, n°1,
- Gouvernance locale et Développement Durable . (2003). *l'environnement, dossier 2*,
- Richard. Huff. (2018) . « GOUVERNEMENTALITÉ », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 03 janvier 2018. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/gouvernementalite/>
- Darine. Bakkour . (2013) . « Un essai de définition du concept de gouvernance » Laboratoire montpellierain d'économie théorique et appliquée (LAMETA), *Unité mixte de recherche, Etudes et synthèses (ES) n° 2013-05*,
- Dornal. Brunelle (dir.) . (2010) . « Gouvernance. Théories et pratiques. » Montréal : *Éditions de l'Institut international de Montréal* « p » 372.
- Institut sur la gouvernance. (2017) . « Définir la gouvernance ». *La gouvernance*,
- Olivier. Meier et Guillaume. Schier . (2008) . « Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? » *Revue Management et Avenir* , pages : 290, « p » 179 - 198,
- Razafindrakoto. Mireille et Roubaud. François . (2007) . « Les indicateurs de gouvernance : pertinence, usage et limites » IRD - DIAL (retranscription) : *Les Journées de Tam Dao*,
- Gilles Paquet. (1998) . « La gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif » Université d'Ottawa, Centre d'études en gouvernance,
- B. Delaunay . (2018) . « L'open data dans les collectivités territoriales », *JCP A*,
- J.-B. Auby . (2018) . « le droit administratif face aux défis du numérique », *QJDA*,
- Mohamed Shareef, Tomasz Janowski, Séverine Bardon Dans Hermès . (2009) . *La Revue sur la gouvernance électronique en Asie : bilan, impact et réduction de la fracture interne* Adegboyega Ojo,
- Henri Oberdoff . (2010) . la démocratie à l'ère numérique, Grenoble, *Les presses universitaires de Grenoble*,
- Brunelle . (2007, 21), cité par Luz Dinora Vera-Acevedo (2010 , P.83): sociologue, professeur de sociologie, UQAM Directeur de l'Institut d'études internationales de Montréal