

REVUE DROIT & SOCIÉTÉ

PÉRIODIQUE SCIENTIFIQUE À COMITÉ DE LECTURE, ÉDITÉE PAR L'INSTITUT D'ÉTUDES SOCIALES ET MÉDIATIQUE
CONSACRÉE À LA PUBLICATION D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES DANS LES DOMAINES JURIDIQUE ET SOCIAL.

RÉFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE À L'ÈRE NUMÉRIQUE

APPROCHE JURIDIQUE DU
NOUVEAU MANAGEMENT
PUBLIC

SADIKI Abdelali

مجلة القانون و المجتمع و Droit et Société



E ISSN 2737-8101



RÉFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE À L'ÈRE NUMÉRIQUE : APPROCHE JURIDIQUE DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

REFORMING THE MOROCCAN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE DIGITAL AGE: A LEGAL APPROACH TO NEW PUBLIC MANAGEMENT

SADIKI Abdelali

*Docteur affilié au Laboratoire de recherche en Droit Public et
d'Etudes Juridique et Politiques*

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales,
Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc*

lawsadiki@gmail.com / sadiki.a@ucd.ac.ma



SADIKI, A. (2025). RÉFORME DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE À
L'ÈRE NUMÉRIQUE : APPROCHE JURIDIQUE
DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC. REVUE
DROIT ET SOCIÉTÉ, 6(18), 134-148.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.18078543>



RÉFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE À L'ÈRE NUMÉRIQUE : APPROCHE JURIDIQUE DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC



RESUME

Cet article examine la réforme de l'administration publique marocaine à la lumière du Nouveau Management Public (NMP) et de la transformation numérique. Depuis la fin des années 1990, le Maroc a entrepris une modernisation fondée sur la performance, la responsabilisation et l'orientation vers l'usager, portée notamment par le PARAP, la Loi organique des finances et la Charte de déconcentration. Parallèlement, les stratégies numériques nationales — E-Maroc 2010, Maroc numérique 2013 et Maroc Digital 2025 — ont impulsé une dynamique de digitalisation visant la simplification des services, l'efficacité opérationnelle et la transparence.

L'étude montre que cette double mutation, managériale et technologique, soulève des enjeux juridiques majeurs liés à la protection des données, à la validité des actes électroniques et à la responsabilité administrative. Elle conclut que la réussite de la gouvernance numérique repose sur un équilibre entre l'efficacité managériale et les exigences du droit, afin de garantir une administration performante, inclusive et respectueuse des principes fondamentaux du service public.

SADIKI Abdelali

Docteur affilié au Laboratoire de recherche en Droit Public et d'Etudes Juridique et Politiques

Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc

Mots-clés : *Digitalisation, Nouveau Management Public, Gouvernance numérique, Modernisation administrative, Réforme.*

REFORMING THE MOROCCAN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE DIGITAL AGE: A LEGAL APPROACH TO NEW PUBLIC MANAGEMENT

ABSTRACT

This article examines the reform of the Moroccan public administration through the lens of New Public Management (NPM) and digital transformation. Since the late 1990s, Morocco has undertaken a process of administrative modernization based on performance, accountability, and user-oriented public service delivery, notably through the Public Administration Reform Support Programme (PARAP), the Organic Law on Finance Laws, and the Charter of Administrative Decentralization.

SADIKI Abdelali

PhD affiliated with the Public Law and Legal and Political Studies Research Laboratory

Chouaib Doukkali University, El Jadida, Morocco

At the same time, national digital strategies—E-Morocco 2010, Digital Morocco 2013, and Morocco Digital 2025—have fostered a process of digitalisation aimed at simplifying administrative procedures, enhancing operational efficiency, and strengthening transparency.

The study shows that this dual transformation, both managerial and technological, raises major legal challenges related to data protection, the legal validity of electronic administrative acts, and administrative liability. It concludes that the success of digital governance depends on achieving a balance between managerial efficiency and legal requirements, in order to ensure a public administration that is effective, inclusive, and respectful of the fundamental principles of public service.

Keywords: *Digitalisation - New Public Management - Digital Governance - Administrative Modernisation - Public Sector Reform*

INTRODUCTION :

Depuis plus de deux décennies, la réforme de l'administration publique marocaine constitue l'un des chantiers structurels majeurs de la modernisation de l'État. Inscrite dans la continuité des mutations politiques et institutionnelles initiées depuis la fin des années 1990, cette réforme se déploie sous le double signe de la rationalisation managériale et de la transition numérique, dans un contexte où la performance publique et la satisfaction du citoyen-usager tendent à devenir les nouveaux étalons de la légitimité administrative. Ainsi, l'administration, longtemps perçue comme un appareil bureaucratique centralisé et procédural, s'efforce

aujourd'hui d'incarner une logique de gouvernance efficiente, fondée sur la responsabilité, la transparence et la qualité du service rendu.

L'émergence du Nouveau Management Public (NMP) à l'échelle internationale, dès les années 1980, a profondément transformé la conception du rôle et du fonctionnement des institutions publiques. Né dans les pays anglo-saxons, ce courant doctrinal, initié notamment par Christopher Hood, Pollitt et Bouckaert, prône l'importation des méthodes de gestion issues du secteur privé dans la sphère publique, afin de remédier aux limites du modèle wébérien traditionnel fondé sur la hiérarchie, la règle et la procédure. Ce paradigme managérial a progressivement diffusé ses principes au sein des réformes administratives dans le monde, en insistant sur la culture de résultats, la responsabilisation des gestionnaires, la mesure de la performance, et la valorisation de l'usager-citoyen comme acteur du service public.

Dans cette perspective, le Maroc n'a pas échappé à ce mouvement global d'adaptation et de réforme. Dès la fin des années 1990, plusieurs initiatives ont marqué la volonté des pouvoirs publics d'inscrire l'administration dans une logique de modernisation : le Pacte de bonne gestion de 1998, le Programme d'appui à la réforme de l'administration publique (PARAP), la Charte nationale de la déconcentration administrative de 2018, ou encore la loi organique relative à la loi de finances (n° 130-13)¹, qui a consacré la gestion axée sur la performance et les résultats. Ces réformes s'inscrivent dans la mouvance d'un management public rénové, qui vise à dépasser les lourdeurs bureaucratiques pour instaurer une culture de pilotage stratégique des politiques publiques.

Parallèlement, la révolution numérique est venue bouleverser les modes d'action de l'État et redéfinir les contours de l'administration contemporaine. Sous l'effet de la mondialisation des technologies de l'information et de la communication, l'administration marocaine s'est engagée dans un vaste chantier de digitalisation de ses services, amorcé par les programmes *E-Maroc 2010*, *Maroc numérique 2013*, puis consolidé par la création en 2017 de l'Agence de développement du digital et du Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration. Cette transformation vise non seulement à améliorer l'efficacité de l'action publique, mais aussi à renforcer la bonne gouvernance, la transparence administrative et la proximité avec le citoyen, dans un esprit d'ouverture et de participation.

Toutefois, la mise en œuvre de ce double mutation - managériale et numérique - ne saurait être appréhendée sans une lecture juridique approfondie des transformations en cours. En effet, l'intégration du numérique dans la gestion administrative soulève des enjeux juridiques majeurs : adaptation du droit de la fonction publique à la nouvelle organisation du travail, protection des données personnelles, encadrement de la responsabilité de l'administration, sécurité juridique des transactions électroniques, et surtout, respect des principes constitutionnels de légalité, égalité d'accès au service public et continuité. À cet égard, la digitalisation ne doit pas être perçue comme une simple innovation technique, mais comme un levier de refondation normative et institutionnelle, redéfinissant les rapports entre l'État, l'administration et le citoyen.

Dans ce contexte, la réforme de l'administration publique marocaine à l'ère numérique ne peut être appréhendée qu'à travers une articulation équilibrée entre le référentiel du Nouveau Management Public et le cadre juridique national qui en conditionne la légitimité et la

¹ Loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances, promulguée par le Dahir n° 1-15-62 du 2 juin 2015.

durabilité. La problématique centrale peut dès lors être formulée ainsi : dans quelle mesure le Nouveau Management Public, en tant que doctrine de modernisation inspirée du secteur privé, peut-il être juridiquement et institutionnellement intégré dans la réforme numérique de l'administration publique marocaine, sans compromettre les fondements du droit administratif classique et les valeurs du service public ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette interrogation, la présente étude s'appuie sur deux hypothèses de recherche. D'une part, la transformation numérique de l'administration publique marocaine constitue un levier structurant de mise en œuvre des principes du Nouveau Management Public, en favorisant la performance, la responsabilisation des gestionnaires publics et l'orientation vers l'utilisateur. D'autre part, l'intégration de ces principes managériaux dans le cadre de la réforme numérique soulève des enjeux juridiques majeurs, dont la maîtrise conditionne la pérennité de la gouvernance numérique, notamment en matière de légalité administrative, de protection des données personnelles et de responsabilité de l'administration.

L'analyse de ces hypothèses repose sur une approche croisée, à la fois juridique et managériale, visant à mettre en lumière les mutations de l'administration publique marocaine à l'aune du Nouveau Management Public et des exigences de la gouvernance numérique.

Pour y répondre, la présente contribution adopte une démarche analytique en trois temps. La première partie revient sur les fondements conceptuels du Nouveau Management Public et les modalités de son appropriation par le Maroc.

La deuxième s'attache à montrer comment la transition numérique s'est imposée comme un vecteur juridique et managérial essentiel de la modernisation administrative. Enfin, la troisième partie mettra en évidence les mutations de la gouvernance publique à travers la logique de performance, la culture du résultat et les nouveaux défis d'une gouvernance numérique inclusive et responsable.

I. Le Nouveau Management Public : un cadre de référence pour la réforme administrative marocaine

1. Origines et fondements conceptuels du Nouveau Management Public

Le Nouveau Management Public (NMP), ou *New Public Management*, s'est imposé dès les années 1980 comme l'un des paradigmes les plus influents de la réforme administrative contemporaine. Il marque un tournant majeur dans la manière de concevoir l'action publique, en rompant avec la logique bureaucratique wébérienne pour introduire dans le secteur public les outils, les méthodes et les valeurs issus du management privé.

Selon Christopher Hood, l'un des pères fondateurs du concept, le NMP repose sur un ensemble de principes managériaux destinés à accroître l'efficacité et la performance des administrations publiques² : culture du résultat, responsabilisation des gestionnaires, évaluation des politiques publiques, concurrence interne et orientation vers le client-citoyen. Ces transformations ont été progressivement institutionnalisées dans les pays anglo-saxons (Royaume-Uni, Nouvelle-Zélande, Australie), avant de s'étendre à l'Europe continentale et aux États émergents, notamment sous l'influence d'organisations internationales telles que

² Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* Public Administration, Vol. 69, n° 1.

l'OCDE ou la Banque mondiale, qui ont diffusé les standards de la « bonne gouvernance » et de la gestion axée sur la performance.

L'objectif fondamental du NMP est de substituer à une administration centrée sur la règle et la procédure une administration orientée vers les résultats et l'efficacité. Comme l'ont montré Pollitt et Bouckaert, il ne s'agit pas d'une théorie unifiée mais d'un faisceau de réformes inspirées par une même philosophie, celle du « *management par objectifs*, de la *mesure des performances* et de la *rationalisation des ressources* »³. Cette approche, qui s'inscrit dans le mouvement plus large de la « gouvernance publique », redéfinit la place de l'État : celui-ci n'est plus seulement garant du cadre légal, mais devient stratège, régulateur et évaluateur.

Le NMP repose ainsi sur trois piliers essentiels :

- La responsabilisation des acteurs publics, qui implique une autonomie accrue dans la gestion des moyens et une exigence de reddition des comptes ;
- La culture de la performance, traduite par la fixation d'objectifs mesurables et la mise en place d'indicateurs d'évaluation ;
- L'orientation vers l'usager, qui transforme le citoyen en client-partenaire, participant à la co-production du service public.

Ce paradigme participe d'un mouvement plus profond de « managérialisation de l'État », où la logique du service public cède progressivement la place à celle de la performance, sans pour autant nier la finalité d'intérêt général⁴. Le défi consiste dès lors à concilier l'efficacité managériale avec la légitimité juridique et démocratique de l'action publique.

2. L'appropriation marocaine du Nouveau Management Public

Le Maroc, à l'instar de nombreux pays en développement, a très tôt perçu la nécessité d'adapter son administration aux exigences de la modernisation et de la gouvernance efficace. La réforme administrative y est devenue une revendication structurelle depuis la fin des années 1990, face aux lenteurs, à la centralisation et à la faible productivité du secteur public⁵. Le Pacte de bonne gestion adopté en 1998 constitue à cet égard une première tentative d'instaurer une culture de transparence, de rationalisation et de responsabilisation dans la gestion publique.

Cette orientation s'est renforcée avec la mise en œuvre du Programme d'appui à la réforme de l'administration publique (PARAP), soutenu par la Banque mondiale et la Banque africaine de développement, qui a introduit la notion de performance dans la planification et l'évaluation des politiques publiques. L'administration marocaine a ainsi commencé à s'éloigner d'un modèle strictement procédural pour adopter un mode de gestion axé sur les résultats.

L'un des tournants majeurs fut l'adoption de la Loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances (LOLF), promulguée en 2015. Ce texte consacre la logique de performance au cœur du processus budgétaire, en établissant un lien direct entre les ressources allouées, les

³ Pollitt, C. & Bouckaert, G. (1999). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.

⁴ Chevallier, J. (2007). *L'État post-moderne*. Paris : LGDJ.

⁵ Rhiati. Z & Jouamaa. Y (2021) «L'administration publique marocaine à l'ère du nouveau management public», *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 1 », p.59

objectifs fixés et les résultats obtenus. Cette réforme introduit une véritable « culture de la reddition des comptes », en imposant aux gestionnaires publics de justifier l'utilisation des fonds publics par rapport à des indicateurs de performance préalablement définis (Lafram et Lamalem, 2021).

De même, la Charte nationale de la déconcentration administrative adoptée en 2018, en application du décret n° 2-17-618, a permis de renforcer la territorialisation de la gestion publique et la proximité de l'action administrative. En rapprochant la décision du citoyen et en déléguant davantage de compétences aux services déconcentrés, cette charte incarne les principes du NMP : autonomie, responsabilisation et efficacité.

Toutefois, l'intégration du NMP au modèle marocain demeure marquée par certaines spécificités. L'administration marocaine reste largement imprégnée d'une culture bureaucratique héritée du modèle wébérien, où la hiérarchie, la centralisation et la logique du contrôle prédominent sur la logique de la performance. Comme l'observent plusieurs auteurs marocains, la réussite du NMP dépend de la capacité à concilier les impératifs de modernisation avec les particularités institutionnelles, culturelles et sociales du pays. Le défi n'est donc pas seulement technique, mais également culturel et juridique : il s'agit d'instaurer une nouvelle culture administrative fondée sur la responsabilité et l'évaluation, tout en préservant les valeurs fondamentales du service public.

3. Les limites et défis de la managérialisation du secteur public marocain

Malgré les avancées notables, la mise en œuvre du Nouveau Management Public au Maroc se heurte encore à plusieurs obstacles structurels et institutionnels. Le premier tient à la résistance au changement au sein même de l'appareil administratif. La culture du résultat, la délégation de responsabilité et la reddition des comptes demeurent difficilement assimilées dans un contexte où la hiérarchie et la conformité formelle continuent de dominer les pratiques. Toute réforme managériale du secteur public ne peut aboutir sans une transformation profonde des mentalités et des comportements organisationnels⁶.

Le second défi réside dans le cadre juridique et institutionnel. Si le NMP prône la flexibilité, l'innovation et la contractualisation, le droit administratif marocain, encore largement marqué par le formalisme hérité du modèle français, tend à privilégier la sécurité juridique au détriment de l'agilité managériale. Ce décalage engendre parfois des tensions entre le principe de légalité et l'impératif d'efficacité. Ainsi, la question se pose de savoir jusqu'où la logique managériale peut s'imposer sans porter atteinte aux principes structurants du droit public, tels que l'égalité, la continuité ou la mutabilité du service public.

Enfin, la réussite du NMP suppose un environnement institutionnel fondé sur la transparence, la redevabilité et la participation. Ces valeurs, bien qu'affirmées par la Constitution de 2011, nécessitent encore une traduction concrète dans les pratiques administratives. Les dispositifs de pilotage et d'évaluation des politiques publiques demeurent inégalement développés selon les ministères, et la coordination entre les différents niveaux de l'administration reste perfectible.

Il apparaît donc que la réforme de l'administration publique marocaine, inspirée par le NMP, s'inscrit dans une dynamique évolutive et inachevée. Elle a permis de jeter les bases d'un

⁶ Bartoli, A. (2005). *Le management dans les organisations publiques*. Paris, Dunod.

management public moderne, orienté vers la performance et la satisfaction de l'utilisateur, mais elle demeure tributaire d'une consolidation juridique, institutionnelle et culturelle. Cette évolution appelle désormais un second souffle, que la transition numérique semble aujourd'hui en mesure de lui offrir.

II. La transition numérique : vecteur managérial et juridique de modernisation

1. La digitalisation et la gouvernance électronique : fondements conceptuels et dynamiques globales

La transition numérique constitue aujourd'hui l'un des leviers les plus déterminants de la transformation de l'administration publique contemporaine. Elle traduit une mutation profonde du rapport entre l'État, l'administration et les citoyens, en s'inscrivant dans le mouvement plus large de la gouvernance électronique (*e-gov*) et de la société de l'information. Comme le souligne Jean Chevallier, l'ère numérique ne se réduit pas à une simple modernisation technologique, elle opère une refondation du modèle administratif classique, en redéfinissant les modalités d'exercice du pouvoir public, de la décision et de la prestation de service⁷.

Dans la logique du Nouveau Management Public, la digitalisation de l'action publique répond à une triple exigence : rationaliser le fonctionnement administratif, améliorer la qualité des services rendus à l'utilisateur et renforcer la transparence de la gestion publique. Cette approche, portée par les standards de la bonne gouvernance promus par l'OCDE et la Banque mondiale, vise à substituer à la logique procédurale une logique de performance et de résultats mesurables. La gouvernance numérique repose sur des valeurs communes : efficacité, accessibilité, interactivité et participation. Elle tend ainsi à transformer le citoyen en acteur du service public, non plus simple bénéficiaire, mais partenaire d'une administration ouverte et réactive.

Les travaux de l'OCDE sur le gouvernement numérique (notamment le rapport *Digital Government Strategies*, 2014) insistent sur la nécessité de concevoir le numérique comme un instrument de gouvernance et non comme une fin en soi. Dans cette perspective, la digitalisation s'accompagne d'une révision des structures organisationnelles, des processus décisionnels et des mécanismes de contrôle. Elle conduit à une désintermédiation de l'action publique, à travers la mise en réseau des institutions, la mutualisation des données et l'automatisation des tâches.

Cependant, cette transformation n'est pas neutre juridiquement. L'administration numérique soulève de nouveaux défis en matière de légalité, de protection des droits et de sécurité des échanges. Comme l'a montré Pierre Delvolvé, le numérique tend à brouiller les frontières entre la norme et la technique, en introduisant dans le droit administratif une dimension algorithmique qui modifie les conditions mêmes de la décision publique⁸. Ainsi, la digitalisation ne constitue pas seulement une réforme managériale, elle s'impose comme un véritable objet juridique, appelant un encadrement normatif adapté.

⁷ Chevallier, J. (2017). *La gouvernance et l'administration publique à l'ère du numérique*. In *Revue française d'administration publique*, n° 161.

⁸ Delvolvé, P. (2019). *Droit public et technologies numériques*. Paris, Dalloz.

2. La digitalisation de l'administration marocaine : stratégies, instruments et réalisations

Au Maroc, la digitalisation de l'administration s'inscrit dans une stratégie de long terme, articulée autour de programmes successifs visant à inscrire le pays dans la dynamique mondiale de la transformation numérique. Dès le début des années 2000, le programme E-Maroc 2010 avait posé les bases d'une politique publique orientée vers la diffusion des technologies de l'information et la simplification des services administratifs. Ce programme visait à favoriser la dématérialisation des procédures et à instaurer une relation plus directe entre l'administration et le citoyen.

Cette démarche a été consolidée par la stratégie Maroc numérique 2013, qui a placé la modernisation administrative au cœur de ses priorités, en misant sur la création de plateformes intégrées, la mutualisation des infrastructures et la généralisation des services en ligne. Cette stratégie a permis d'introduire une culture du numérique dans la gestion publique et d'encourager les institutions à repenser leurs processus internes autour de l'utilisateur⁹.

Le tournant institutionnel majeur intervient en 2017 avec la création de l'Agence de développement du digital (ADD), chargée de la mise en œuvre des politiques publiques en matière de transformation numérique, ainsi que du Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration. Ces structures traduisent la volonté de l'État marocain d'ériger la digitalisation en pilier stratégique de la gouvernance publique.

Les réalisations concrètes de cette réforme sont aujourd'hui visibles à travers de multiples plateformes : *IDARATI* (guichet unique des démarches administratives), *Massar* (gestion scolaire), *Daribati* (télé-déclaration et paiement en ligne des impôts), *Portail chantiers publics* ou encore *E-consulat*. Ces dispositifs illustrent l'appropriation progressive des principes du NMP : rationalisation, simplification, orientation usager et efficacité opérationnelle.

Toutefois, cette digitalisation demeure inégalement avancée selon les secteurs et les territoires. Le rapport de la Cour des comptes¹⁰ a notamment mis en évidence des disparités dans la mise en œuvre des projets numériques, un manque de coordination interinstitutionnelle et une faible interopérabilité des systèmes. Ces limites rappellent que la transformation numérique ne peut produire ses effets qu'à travers une gouvernance claire, une coordination efficace et une adaptation du cadre juridique.

3. Les enjeux juridiques et institutionnels de la transformation numérique

Si la digitalisation représente un puissant levier de modernisation administrative, elle pose également une série de défis juridiques majeurs. En effet, l'introduction des technologies numériques dans la gestion publique modifie profondément les relations juridiques entre l'administration et les administrés. La question n'est plus seulement de savoir comment rendre l'administration plus performante, mais comment garantir que cette performance respecte les principes fondamentaux du droit administratif.

⁹ Nokhaili, M. & Ait Lemqeddem, A. (2023). La digitalisation du secteur public au Maroc : une analyse à l'ère de la bonne gouvernance et du Nouveau Management Public. *Revue marocaine d'administration et de management*, p.44

¹⁰ Rapport annuel de la Cour des comptes, 2022.

Le premier enjeu concerne la sécurité juridique des transactions électroniques et des actes administratifs dématérialisés. La loi n° 53-05 sur l'échange électronique de données juridiques, adoptée en 2007¹¹, a constitué une avancée majeure en reconnaissant la validité juridique de la signature électronique et en encadrant les échanges numériques. Cette législation a permis d'adapter le droit marocain aux standards internationaux, tout en garantissant la fiabilité des communications administratives dématérialisées.

Le second enjeu tient à la protection des données personnelles, consacrée par la loi n° 09-08 et la création de la Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel (CNDP). Dans un contexte où l'administration collecte et traite des volumes croissants d'informations sur les citoyens, cette protection devient un impératif éthique et juridique. Ainsi, la confiance numérique constitue un préalable à la réussite de toute réforme de digitalisation, sans laquelle le citoyen risque de percevoir la technologie comme un instrument de contrôle plutôt que de service.

Par ailleurs, la digitalisation interroge la responsabilité de l'administration en cas de défaillance du système ou d'erreur algorithmique. L'automatisation de certaines décisions administratives - octroi d'autorisations, traitement des demandes en ligne - soulève la question de la traçabilité et de la responsabilité juridique des actes générés par des systèmes informatisés. Ces questions demeurent encore insuffisamment explorées dans le droit marocain, qui reste tributaire des principes classiques de faute et de responsabilité hiérarchique.

Enfin, le passage à l'administration numérique impose une redéfinition des rapports entre légalité et innovation. Comme l'observe Bezes, la réforme administrative fondée sur le NMP tend parfois à privilégier l'efficacité au détriment de la norme¹². Or, dans un État de droit, la modernisation ne peut se concevoir qu'à travers un cadre normatif garantissant la protection des droits et la transparence de l'action publique. C'est là tout l'enjeu d'un équilibre entre performance et légalité, où la technologie devient un instrument au service du droit, et non l'inverse.

Ainsi, la transition numérique apparaît à la fois comme un moteur managérial et un défi juridique. Elle offre à l'administration marocaine l'opportunité de renforcer sa performance, son accessibilité et sa transparence, tout en exigeant une refonte du cadre légal et institutionnel qui l'encadre. C'est à travers cette dialectique entre innovation et sécurité juridique que se dessine une nouvelle conception de la gouvernance publique, dont la performance constitue désormais la finalité essentielle.

III. La quête de performance et la gouvernance numérique : vers une nouvelle culture administrative

1. De la logique de moyens à la logique de résultats : la consécration de la performance publique

La réforme de l'administration marocaine à l'aune du Nouveau Management Public et de la transition numérique traduit une volonté claire : passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. Ce glissement paradigmatique, amorcé depuis la mise en œuvre du

¹¹ Loi n° 53-05 relative à l'échange électronique de données juridiques, Bulletin officiel n° 5584, 2007.

¹² Bezes, P. (2009). Réinventer l'État : les réformes de l'administration française (1962-2008). Paris : PUF.

Programme d'appui à la réforme de l'administration publique (PARAP) et consolidé par la Loi organique relative à la loi de finances (n° 130-13), constitue l'un des fondements de la modernisation de l'action publique au Maroc. Il s'inscrit dans la mouvance internationale du management par la performance, inspirée des expériences britanniques et néo-zélandaises.

Dans cette perspective, la performance n'est plus seulement un indicateur de bonne gestion budgétaire, mais un principe de gouvernement. Elle se traduit par l'établissement d'objectifs clairs, mesurables et évaluables, associés à des indicateurs précis. Cette approche repose sur la responsabilisation des gestionnaires publics, qui doivent désormais rendre compte non pas de la conformité procédurale de leurs actes, mais de l'efficacité réelle de leurs actions. Cette évolution consacre la primauté de la performance sur la procédure, tout en instaurant un système de reddition des comptes aligné sur les exigences de transparence et de bonne gouvernance.

La Loi organique des finances a ainsi introduit des instruments nouveaux : les projets de performance, les rapports annuels de performance et les indicateurs de résultats. Ces outils permettent de mesurer la pertinence et l'efficacité des politiques publiques et de responsabiliser les gestionnaires dans l'utilisation des ressources publiques. Dans le même esprit, les réformes budgétaires s'accompagnent d'un renforcement du contrôle interne, de l'audit de gestion et de l'évaluation des programmes publics.

Toutefois, la culture de la performance demeure inégalement ancrée dans les pratiques administratives marocaines. Le passage d'une logique de conformité à une logique d'efficacité nécessite une transformation en profondeur des mentalités et des structures hiérarchiques. En outre, la performance publique ne peut se réduire à une mesure quantitative : elle implique également une dimension qualitative, liée à la satisfaction de l'utilisateur, à la qualité du service rendu et à la légitimité de l'action administrative.

Cette mutation s'inscrit dans une conception renouvelée de l'État : celui-ci n'est plus seulement garant de la règle, mais aussi gestionnaire des résultats et évaluateur de la performance. Dans ce modèle, la légitimité de l'action publique se fonde moins sur la conformité à la norme que sur la capacité de l'administration à produire des effets tangibles et mesurables au service du citoyen.

2. La performance numérique comme levier de bonne gouvernance

L'intégration du numérique dans la gestion publique a profondément renouvelé les conditions d'exercice de la performance administrative. En favorisant la transparence, la traçabilité et la réactivité, la digitalisation constitue un catalyseur essentiel de la bonne gouvernance. Elle permet d'accroître la visibilité des politiques publiques, d'améliorer l'accès à l'information et de renforcer la participation citoyenne.

Cependant, la performance numérique ne se mesure pas seulement à l'aune de l'efficacité opérationnelle, mais aussi de la capacité de l'administration à instaurer une relation de confiance avec l'utilisateur. Les plateformes électroniques, les portails d'information et les services en ligne créent de nouveaux espaces d'interaction entre le citoyen et l'administration, favorisant ainsi une gouvernance plus ouverte et participative.

La stratégie Maroc Digital 2025¹³, prolongement des initiatives antérieures, met en avant cette dimension de gouvernance numérique. Elle vise à renforcer la transparence administrative, à simplifier les démarches et à instaurer une culture d'évaluation continue des politiques publiques. En s'appuyant sur les technologies de l'information, le gouvernement entend consolider la redevabilité des institutions et l'efficacité du service public.

L'administration numérique contribue également à renforcer la traçabilité des décisions publiques. Les systèmes d'information et les bases de données partagées permettent de suivre en temps réel l'exécution des programmes, la consommation des crédits et l'atteinte des objectifs. Ce pilotage par la donnée (*data-driven governance*) consacre l'idée d'un État intelligent, capable d'anticiper, de mesurer et de corriger ses politiques en fonction des besoins exprimés par les citoyens.

Néanmoins, cette gouvernance numérique suppose un cadre juridique robuste garantissant la protection des droits et la sécurité des données. La transparence ne peut s'imposer sans un équilibre entre ouverture et confidentialité. La gouvernance numérique appelle un « droit de la transparence » qui, tout en favorisant la participation citoyenne, doit préserver la légalité et la responsabilité de l'action administrative¹⁴.

En définitive, la performance numérique apparaît comme le prolongement logique du NMP : elle vise à renforcer la rationalité gestionnaire, tout en replaçant le citoyen au centre du dispositif administratif. Elle constitue ainsi l'expression contemporaine de la recherche d'une administration efficace, éthique et inclusive.

3. Vers une nouvelle culture administrative : durabilité, inclusion et confiance numérique

La réussite de la réforme numérique de l'administration publique ne saurait se réduire à des considérations techniques ou organisationnelles. Elle suppose l'émergence d'une nouvelle culture administrative, fondée sur la durabilité, l'inclusion et la confiance.

La durabilité renvoie ici à la capacité de l'administration à inscrire la transformation numérique dans le long terme, en assurant la continuité et la résilience des services publics. Cette exigence rejoint le principe de mutabilité du service public, consacré par le droit administratif, qui impose à l'administration de s'adapter aux évolutions technologiques et sociales. La digitalisation ne peut être perçue comme un projet ponctuel, mais comme un processus continu d'innovation institutionnelle.

L'inclusion constitue, pour sa part, un impératif démocratique. Les réformes numériques doivent éviter de creuser la fracture digitale entre les territoires, les générations et les catégories sociales. Ainsi, la réussite de la transformation numérique dépend de la capacité de l'État à garantir un accès équitable aux services en ligne, notamment à travers la formation, l'accompagnement et l'amélioration des infrastructures. L'administration numérique doit être au service de tous, et non d'une minorité connectée.

Enfin, la confiance numérique représente le socle éthique de cette nouvelle culture administrative. Elle repose sur la protection des données personnelles, la fiabilité des

¹³ Stratégie Maroc Digital 2025, Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2021.

¹⁴ Chevallier, (2017), op.cit.

systèmes informatiques et la clarté des responsabilités. Le citoyen ne peut adhérer à la transformation numérique que s'il perçoit l'administration comme un acteur transparent, responsable et respectueux de ses droits.

Par ailleurs réforme managériale authentique repose sur la confiance : confiance des citoyens dans l'administration, des agents dans leurs dirigeants, et des institutions entre elles. La digitalisation, loin de se substituer à cette confiance, doit en être le prolongement technologique et juridique.

Ainsi, la réforme de l'administration publique marocaine, à la croisée du Nouveau Management Public et de la gouvernance numérique, tend vers la construction d'une culture administrative renouvelée, fondée sur la performance, la responsabilité et la transparence. Il s'agit désormais de consolider les acquis, de combler les écarts territoriaux et de renforcer l'ancrage juridique et éthique du numérique dans le service public. La gouvernance numérique n'est pas une simple modernisation technique, mais une révolution institutionnelle appelant une refondation du rapport entre l'État et le citoyen.

Conclusion

L'analyse de la réforme de l'administration publique marocaine à l'ère numérique, envisagée sous le prisme du Nouveau Management Public, révèle une dynamique de transformation à la fois ambitieuse, complexe et inachevée. En s'inspirant des principes managériaux développés à l'échelle internationale depuis les années 1980 - efficacité, performance, responsabilisation, orientation usager -, le Maroc a engagé un processus continu de modernisation visant à réconcilier l'administration avec les exigences de la gouvernance contemporaine.

Le Nouveau Management Public a offert un cadre de référence pour repenser le fonctionnement administratif, introduire une culture de la performance et instaurer une gestion axée sur les résultats. L'adoption de la Loi organique des finances (n° 130-13), la mise en œuvre du Programme d'appui à la réforme de l'administration publique (PARAP), ainsi que la Charte nationale de déconcentration traduisent une volonté politique affirmée de rompre avec les logiques bureaucratiques héritées du modèle wébérien. Cependant, cette mutation demeure confrontée à des résistances culturelles et organisationnelles persistantes, liées notamment à la centralisation du pouvoir administratif et à la prégnance de la conformité procédurale sur l'efficacité.

Dans ce contexte, la digitalisation s'est imposée comme un levier stratégique de modernisation et un prolongement naturel du NMP. En permettant la simplification des démarches, la dématérialisation des procédures et l'amélioration de la qualité du service public, elle favorise la transparence, la proximité et la participation. L'émergence d'une gouvernance numérique, telle qu'incarnée par les programmes *E-Maroc 2010*, *Maroc numérique 2013* et *Maroc Digital 2025*, ainsi que par la création de l'Agence de développement du digital, marque un tournant institutionnel majeur. Ces dispositifs traduisent la volonté de l'État marocain d'inscrire son action publique dans la logique de la performance numérique et de la bonne gouvernance.

Toutefois, cette transformation, loin d'être purement technique, revêt une portée éminemment juridique et institutionnelle. La digitalisation de l'administration pose de nouveaux défis : adaptation du droit de la fonction publique, protection des données personnelles, sécurisation des transactions électroniques et encadrement de la responsabilité administrative à l'ère des

algorithmes. Ainsi, la réussite du numérique dépend de la capacité du législateur et du juge administratif à garantir la sécurité juridique, la confiance numérique et l'égalité d'accès aux services dématérialisés.

Ainsi, la réforme de l'administration publique marocaine apparaît comme un chantier à la croisée de deux logiques : la rationalisation managériale et la légalité juridique. D'un côté, le NMP invite à la flexibilité, à l'innovation et à la performance ; de l'autre, le droit administratif impose la rigueur, la stabilité et la préservation des principes fondamentaux du service public. L'enjeu réside précisément dans l'équilibre entre ces deux dimensions : moderniser sans déréguler, innover sans fragiliser la légalité, numériser sans exclure.

À cet égard, la gouvernance numérique ne saurait être réduite à un simple instrument d'efficacité. Elle représente un nouveau modèle de rapport entre l'État et le citoyen, fondé sur la transparence, la participation et la confiance. En ce sens, elle contribue à redéfinir la légitimité administrative autour de la performance sociale et démocratique, plutôt que de la seule conformité procédurale.

Pour consolider cette réforme, plusieurs pistes peuvent être envisagées :

- renforcer le cadre juridique du numérique, en actualisant les lois relatives à la protection des données, à la cybersécurité et à la responsabilité des acteurs publics ;
- approfondir la formation des cadres administratifs aux outils numériques et à la culture de la performance ;
- promouvoir une inclusion numérique équitable, afin de garantir un accès effectif aux services en ligne sur l'ensemble du territoire ;
- et enfin, instituer des mécanismes d'évaluation indépendants de la performance publique, fondés sur des indicateurs transparents et participatifs.

En définitive, la réforme de l'administration publique marocaine à l'ère numérique ne constitue pas une simple adaptation aux tendances globales du management public. Elle exprime une ambition plus profonde : celle d'ériger une administration moderne, performante et légitime, capable de conjuguer les exigences de l'efficacité et du droit, de la technologie et de l'éthique, du management et du service public. L'avenir de cette réforme dépendra de la capacité de l'État marocain à faire de la gouvernance numérique non seulement un outil de gestion, mais un véritable projet de société, fondé sur la confiance, la transparence et la responsabilité partagée.

Bibliographie

Constitution du Royaume du Maroc, adoptée par référendum du 1er juillet 2011.

Loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances, promulguée par le Dahir n° 1-15-62 du 2 juin 2015.

Loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et formalités administratives, Bulletin officiel n° 6945, 2021.

Loi n° 53-05 relative à l'échange électronique de données juridiques, Bulletin officiel n° 5584, 2007.

Loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel, Bulletin officiel n° 5684, 2009.

Décret n° 2-17-618 du 26 décembre 2018 portant approbation de la Charte nationale de déconcentration administrative.

Décret n° 2-11-681 du 25 novembre 2011 fixant les modalités d'application de la loi sur les marchés publics.

Stratégie Maroc Digital 2025, Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2021.

Rapport annuel de la Cour des comptes, 2022.

Charte du service public, projet élaboré par le Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2020.

Rhiati. Z & Jouamaa. Y (2021) «L'administration publique marocaine à l'ère du nouveau management public», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 »

Nokhaili, M. & Ait Lemqeddem, A. (2023). *La digitalisation du secteur public au Maroc : une analyse à l'ère de la bonne gouvernance et du Nouveau Management Public*. Revue marocaine d'administration et de management.

LAFRAM N. & LAMALEM A. (2021) « la performance de l' administration publique marocaine a la lumière des exigences du nouveau management public» Revue Internationale du chercheur «Volume 5 : Numéro 3»

Benmakhlouf, M. (2018). *La modernisation de l'administration marocaine entre réforme institutionnelle et exigence d'efficience*. Revue marocaine de droit public.

Sraidi, M. (2020). *La gouvernance numérique au Maroc : enjeux et perspectives*. Cahiers du Centre d'études administratives, Université Mohammed V.

Tazi, N. (2019). *Réforme administrative et performance publique au Maroc : lecture critique du modèle managérial*. Revue marocaine de science politique et constitutionnelle.

Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* Public Administration, Vol. 69, n° 1.

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (1999). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.

Chevallier, J. (2007). *L'État post-moderne*. Paris : LGDJ.

Chevallier, J. (2017). *La gouvernance et l'administration publique à l'ère du numérique*. In *Revue française d'administration publique*, n° 161.

Bartoli, A. (2005). *Le management dans les organisations publiques*. Paris : Dunod.

Bezes, P. (2009). *Réinventer l'État : les réformes de l'administration française (1962–2008)*. Paris : PUF.

Peters, B. G. & Pierre, J. (2001). *Politicians, Bureaucrats and Administrative Reform*. Routledge.

Delvolvé, P. (2019). *Droit public et technologies numériques*. Paris : Dalloz.

Banque mondiale (2019). *Governance and the Law: World Development Report 2017 – Adapted Edition*. Washington D.C.

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (2020). *Rapport sur la gouvernance électronique et l'administration numérique en Afrique du Nord*.

Transparency International (2023). *Rapport mondial sur la transparence et la responsabilité publique*.

Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel (CNDP) (2022). *Rapport d'activité annuel*.