

Performances de l'administration publique marocaine post Covid-19 à l'heure du digital : cas de la CNSS

Performance of the Moroccan public administration post Covid-19 in the digital age : CNSS's case

EL FARHAOUI KHALID

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi de Tanger

Equipe de recherche en économie du territoire et des organisations - ERETOR-
Maroc

elfarhaoui.khalid@gmail.com

EJBARI ZOUHAIR

Professeur chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi de Tanger

Equipe de recherche en économie du territoire et des organisations - ERETOR-
Maroc

zejbari@uae.ac.ma

Date de soumission : 15/11/2023

Date d'acceptation : 12/12/2023

Pour citer cet article :

EL FARHAOUI. K & EJBARI. Z. (2023) « Performances de l'administration publique marocaine post covid-19 à l'heure du digital : cas de la CNSS », Revue Internationale du chercheur « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 758 - 770

Résumé

Après une décennie de discours, pas toujours suivis d'effets tangibles, l'administration publique n'est plus en position de choix : la digitalisation est l'unique alternative pour dépasser une grande partie de ses contraintes actuelles, liées aux répercussions sanitaires, économiques et sociales de la pandémie du coronavirus (Covid-19).

Les administrations ayant déjà franchi le pas disposent d'un pas d'avance, tandis que d'autres accélèrent leur transformation digitale et cherchent à l'amorcer d'urgence.

Pour réussir ce défi, les acteurs publics et privés sont contraints à se mobiliser conjointement afin de poursuivre rapidement le progrès.

A travers une revue de littérature portant sur les enjeux de la dématérialisation des services publics post crise sanitaire, le présent article éclaire les avancées de l'administration marocaine en matière de digitalisation, à l'instar de la CNSS, forte de son expérience réussie dans ce domaine.

Mots clés : Administration publique ; Transformation digitale ; Digitalisation ; simplification des procédures.

Abstract

After a decade of speeches, not always followed by tangible effects, public administration is no longer in a position of choice: digitalization is the only alternative to overcome a large part of its current constraints, linked to health, economic and social issues of the coronavirus (Covid-19) pandemic.

Administrations that have already taken the plunge several years ago certainly have an advantage, while others are accelerating their digital transformation and are seeking to initiate it as a matter of emergency.

To succeed in this challenge, public and private actors are called upon to mobilize together in order to rapidly pursue progress.

Through a literature review on the challenges of the dematerialization of public services post health crisis, this article sheds light on the progress of the Moroccan administration in terms of digitalization, like the CNSS, with its successful experience in this domain.

Keywords : public administration ; digital transformation ; digitalization ; simplification of procedures.

Introduction

L'économie digitale mondiale, aujourd'hui, est une réalité à laquelle aucun pays ne saurait se soustraire. En effet, le monde a connu ces dernières années un déploiement massif des TIC sans précédent.

Les technologies numériques peuvent être sources de transformation, en favorisant, entre autres, l'inclusion, l'efficacité et l'innovation grâce au volume croissant de l'information mise en circulation susceptible de répondre aux besoins des usagers.

Au Maroc comme ailleurs, plus que jamais, la digitalisation est inscrite en premier plan dans l'agenda du gouvernement. Une priorité incarnée par plusieurs plans, tel que Maroc Numéric 2013, Maroc Digital 2020, la note d'orientation générale pour le développement du digital au Maroc à l'horizon 2025. Ces programmes convergent ensemble vers le même objectif qui est d'accélérer le processus de la digitalisation et de maintenir la continuité de ses services publics au profit des citoyens (Dengler & Matthes, 2018).

Cette accélération numérique déclenchée par la pandémie du coronavirus (Covid-19), constitue, sous un angle académique, une opportunité inédite pour observer et analyser la réaction et l'efficacité des acteurs publics face à l'état d'urgence et aux diverses restrictions imposées par conséquent.

Au niveau national, quatre objectifs de départ ont été fixés pour les plans de digitalisation, à savoir :

- ❖ La réduction de 50% la fracture numérique
- ❖ La mise en ligne de 50% des démarches administratives
- ❖ La connexion de 20% des PME
- ❖ Le positionnement du Royaume comme première plateforme numérique d'Afrique

A valeur d'aujourd'hui, la mise en œuvre de la stratégie de digitalisation est en cours de déploiement, mais sur le train du digital, il faudrait embarquer tout le monde, pour ne pas creuser des distorsions et créer un Maroc à deux vitesses, d'où l'un des principaux défis à relever.

Cet article tente de réaliser une analyse exploratoire des enjeux de la digitalisation de l'administration publique, principalement durant la période post Covid-19, et part du postulat que toute entité publique est supposée adopter systématiquement l'outil numérique de façon à rationaliser les notions de temps, de coûts, de qualité et de confiance des usagers (Freeman, 1984).

A cet effet, quelles sont les opportunités offertes à l'administration publique marocaine à l'heure du digital ? quels impacts sur la simplification des procédures administratives et des performances ? et quelles sont les mesures adoptées, en matière de digitalisation, à la veille de la crise pandémique du Covid-19 ?

Ainsi, notre article s'organise en deux parties : dans un premier temps, il propose un diagnostic de la situation actuelle du processus de digitalisation de l'administration publique, tandis que dans un deuxième temps, l'article identifie les principaux enjeux du développement des modèles de digitalisation au sein de l'administration publique, à travers le cas de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

1. La digitalisation de l'administration publique au Maroc : Etat des lieux

1.1. Définition des concepts de base :

1.1.1. La digitalisation

Le terme digitalisation fait référence au processus de conversion de l'information dans un format numérique ainsi qu'au développement de l'innovation numérique. Les nouvelles technologies introduites sur le marché, ont modifié radicalement les modes de fonctionnement de l'économie et de la société.

A cet effet, la digitalisation est devenue un processus de changement indispensable aux organisations pour rester à jour, répondre aux besoins émergents et suivre les tendances. C'est le résultat de l'évolution numérique qui a fait émerger de nouveaux besoins, comportements et solutions pour les clients.

La digitalisation dans la littérature s'est vue attribuée plusieurs définitions. Gartner la perçoit comme « l'utilisation des technologies numériques pour modifier un modèle commercial afin de fournir de nouvelles opportunités de revenus et de création de valeur ». Il fait référence au « processus de transition vers une organisation numérique ».

Alphalives la définit en tant que « procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un process ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant ».

L'EBG a conclu que la mise en place de ce processus génère « un impact positif sur l'augmentation du nombre de clients, la compréhension du client, la visibilité ou encore l'extension vers de nouveaux segments ».

La dernière édition de Larousse, a défini la digitalisation comme un « processus de transformation des services financiers et commerciaux d'une entreprise, par un recours accru aux technologies de l'information ».

Le processus de mise à jour vers la digitalisation est évolutif et ne peut se produire que par une interopérabilité accrue, une transparence dans le partage de l'information entre les différents acteurs publics et privés, un accompagnement et un soutien automatisés et une tendance vers la décentralisation des décisions (Firouzi et al., 2020).

C'est un processus qui « vise à améliorer une entité en déclenchant des changements importants dans ses propriétés grâce à des combinaisons de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité » (Vial, 2019).

La préoccupation du présent papier concerne la combinaison de l'ensemble des principes précités au sein des définitions et l'exploitation des nouvelles technologies au profit des services rendus aux différents utilisateurs. Il en résulte de nombreux avantages qui ont pour vocation principale l'amélioration des procédures administratives et l'inclusion sociale du citoyen.

1.1.2. La transformation digitale

La transformation digitale désigne l'intégration de la technologie digitale dans l'ensemble des activités des organisations : dans leurs services, leurs processus, mais également dans leurs stratégies. L'objectif principal étant de leur fournir un support fiable et stable susceptible de les rendre plus compétitives, réactives et souples dans un environnement économique et social en mutation permanente à mesure de l'évolution de la technologie.

Aussi, elle leur permettra de répondre aux nouveaux usages induits par le digital, de mettre l'utilisateur au centre de leur chaîne de valeur et de s'adapter à l'évolution rapide du marché.

Le processus de la transformation digitale est plus profond que ce qu'il peut paraître. Il ne consiste pas uniquement en la digitalisation des services et procédures, mais il atteint même le modèle économique et culturel des organisations. Il exige à cet effet la refonte d'une grande partie du secteur concerné, des méthodes de travail, de gestion des RH et des compétences.

Une organisation ayant procédé à une telle transformation ne peut plus prétendre ni des barrières spatiales ni temporelles, et est condamnée par conséquent à rester connectée même en mobilité.

Dans le contexte actuel, la transformation digitale constitue un axe crucial qui vise le développement des entités publiques à travers l'amélioration de leurs pratiques de gestion.

L'origine terminologique « transformation digitale » remonte aux débuts des années 90.

Depuis, diverses définitions ont été proposées par les chercheurs, mais nous retenons celle de Vial (2019) qui a le mérite d'être formulée à partir d'une analyse sémantique de l'ensemble des définitions existantes tout en respectant les règles énoncées par Wacker (2004) pour construire une définition claire et complète, et a été définie comme étant « un processus qui vise à améliorer une entité en déclenchant des changements importants dans ses propriétés grâce à des

combinaisons de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité ».

Allouche, de sa part, la considère comme étant « un processus qui conduit une entreprise à intégrer les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités dans le but de renforcer sa performance. Il s'agit d'une démarche centrée sur la donnée qui repose significativement sur l'exploitation d'un ensemble d'algorithmes plus ou moins sophistiqués ». (Allouche, 2020).

Par conséquent, pour réussir ce chantier révolutionnaire, tous les acteurs publics et privés concernés par la transformation digitale doivent se mobiliser au-delà des simples pratiques classiques, et porter la digitalisation du stade de solution de luxe vers une exigence standardisée susceptible de modifier les règles du secteur et de créer une nouvelle concurrence (Hamel et Prahalad, 1994).

1.1.3. La performance

Le concept de performance a fait l'objet de nombreuses études. Il ne regorge pas d'une définition universelle et rend par conséquent la tâche ardue aux chercheurs qui s'y adonnent. La problématique de définition de la performance se complique davantage lorsqu'on l'insère dans la sphère de l'administration publique. Grandjean (2015) souligne que toute la difficulté d'appréhension de ce terme est relative à sa très grande polysémie.

Étymologiquement, la performance est « un processus de formation tendant vers la perfection, associant de fait la performance à la quête d'une chose que l'on ne peut améliorer » Aubert (2006).

Pour Lorino (2003), la performance est le fait de « conduire une action jusqu'à son terme, ou encore de réaliser des objectifs en tenant compte des paramètres institutionnels, statutaires et opérationnels (mission, mandats, loi de l'administration publique) et d'autres ».

Maurel et al. (2014), ont défini la performance comme un concept qui « se caractérise par la capacité d'une organisation publique de maîtriser ses ressources humaines, financières et organisationnelles, afin de produire une offre de service public adaptée, en qualité et quantité, répondant aux besoins de ses parties prenantes et générant des effets positifs sur son territoire ».

Au Maroc, la performance ne peut se faire de manière appropriée, que si les administrations publiques acceptent le changement. Cela implique une véritable révolution administrative touchant le comportement de tous les acteurs impliqués.

1.2. Le chantier de digitalisation de l'administration publique au Maroc

Nous entrons dans une nouvelle ère qui s'annonce riche en opportunités et en défis, notamment en ce qui concerne la Transformation Digitale. En effet, celle-ci prend de plus en plus d'ampleur et d'influence, que ce soit dans notre vie professionnelle ou personnelle. Elle offre de nouvelles perspectives pour les administrations, les entreprises et les individus, mais aussi des défis à relever pour assurer une transition réussie vers une nation future digitalisée.

A valeur d'aujourd'hui, nous vivons dans un monde en constante évolution, où les technologies digitales bouleversent les organisations. Ainsi, pour réussir dans cet environnement volatile et compliqué, il est crucial de disposer d'une stratégie axée sur l'innovation, d'une administration agile qui cultive la valeur et la culture du mindset challengeur, d'un management fédérateur et favorisant l'intelligence collective et de talents compétents.

La contrainte des ressources humaines digitales constitue la pierre angulaire de toute organisation moderne. Elles doivent être en mesure de s'adapter aux nouvelles technologies, de proposer des idées innovantes, de pérenniser et maximiser les actions dans le temps et de créer un environnement de travail efficace et favorable à l'innovation.

L'état actuel au Maroc souligne le besoin imminent de certaines dispositions pour accomplissement de ce projet. C'est le cas, à titre indicatif, de l'infrastructure numérique et la réglementation afférente.

Ce constat ne peut dissimuler en aucun cas les efforts déployés par le Royaume dans ce sens, puisqu'il s'est investi depuis le début des années 90 dans de nombreux projets, desquels on cite principalement :

- ❖ **E-Maroc 2010** : Cette stratégie a visé le développement de l'économie du savoir au Maroc, la réduction de la fracture numérique et le positionnement du Royaume à l'échelle internationale, tout en tenant compte des spécificités économiques, culturelles et géostratégiques du Royaume.
- ❖ **Maroc numérique 2013** : Ce programme quinquennal, chapoté par la Direction de l'Economie Numérique, avait comme vision et objectifs de positionner le Maroc parmi les pays émergents et dynamiques dans le secteur des TIC.
- ❖ **Plan National de la Réforme de l'Administration 2018 – 2021** : Sous la tutelle du ministre de la Réforme de l'administration et de la Fonction publique, ce visait la formation des cadres de l'administration nationale dans les domaines de leadership de changement.

❖ Note d'orientations générales pour le développement du digital au Maroc à l'horizon

2025 : Pour accélérer la transformation digitale et répondre aux récents enjeux socio-économiques, la vision cible de développement du Digital ambitionne de mettre en place au Maroc dans les cinq prochaines années :

- Une administration digitale au service des citoyens et des entreprises, avec comme objectif un taux de satisfaction des citoyens de plus de 85%
- Une économie compétitive grâce aux gains de performances amenés par le Digital et au développement des secteurs technologiques, afin d'ériger le Maroc en tant que Hub Digital & Technologique de référence au niveau Africain
- Une société inclusive grâce au Digital, pour améliorer la qualité de vie des citoyens

Tout compte fait, la transition de notre administration s'est soumise à de nombreuses réformes juridiques et réglementaires au cours de cette décennie. Cela dit, le chantier de l'e-administration continue d'accuser du retard lié à des contraintes d'origine managériale, juridique, culturelle et humaine.

1.3. L'efficacité et l'efficience des procédures administratives digitalisées

Une économie digitalisée est une économie capable de profiter de la digitalisation dans sa globalité, qui lui permettra d'améliorer sa productivité, réduire ses coûts et accéder à d'autres marchés.

Faisant référence à la théorie de l'utilité perçue et de l'utilisation des services publics digitalisés, développée par (He, et al., 2015), une expérience utilisateur réussie stimule l'utilisation des services publics dématérialisés et favorise leur adoption par les citoyens.

La mise à disposition de services intuitifs, simples, personnalisés et efficaces permettra aux administrations de réduire les charges, d'accélérer les transactions et d'améliorer la qualité des services présentés (He et al., 2015).

Une deuxième théorie traite l'efficacité de l'interaction humaine-machine et souligne l'importance du retour expérience de l'utilisateur dans l'accomplissement efficace et aisé des tâches administratives (Zhang & von Dran, 2000).

L'impact est évident sur divers aspects, comme l'optimisation du temps par l'élimination des tâches répétitives, la disparition de la contrainte de distance géographique, l'équité et la sécurité d'accès à l'information et aux services. Au niveau national, la promulgation de la loi n° 55.19 régissant les nouvelles règles dans la relation administration-usager fait foi d'engagement des pouvoirs publics sur la voie de la gouvernance et de la gestion moderne.

Croyant en la digitalisation comme levier de développement de tous les secteurs, le Maroc ne s'est pas économisé sur ses efforts financiers et organisationnels. Les résultats en témoignent. Sur le classement mondial des pays dans les indices TIC internationaux « Networked Readiness Index », qui permet de juger la capacité d'un pays à utiliser au mieux les TIC dans son propre développement, le Maroc en 2022, s'est adjugé de la 78^{ème} place mondiale (Portulans Institute, 2022).

Offrir des services digitaux engageants et accessibles, ne peut qu'encourager la participation citoyenne et renforcer la démocratie (Welch et al., 2018).

2. La CNSS : Acteur institutionnel phare de la digitalisation au Maroc

Incontestablement, le secteur de la prévoyance sociale au Maroc est l'un des exemples les plus marquants du processus de transformation digitale de l'administration publique.

La Caisse nationale de la sécurité sociale (CNSS) a entamé le virage digital depuis le début des années 2000. Au fil des années, elle a amélioré ses prestations numériques au profit de ses affiliés, ses adhérents et ses partenaires.

En tant qu'institution publique, la CNSS incarne parfaitement ce choix de la transformation digitale. Elle s'est ainsi fixée comme objectif d'être une véritable administration connectée. Parmi les chantiers qu'elle a mené à terme, le portail « Damancom » qui permet la réalisation des télédéclarations et télépaiements à l'ensemble des entreprises, et l'application « MaCNSS » disponible sur les dispositifs mobiles, et assure un accès gratuit et sécurisé 7j/7 et 24h/24 aux différents services disponibles.

2.1. Présentation

Depuis le début des années 2000, notre Royaume s'est engagé sur la voie de la transformation numérique, initialement dans un nombre limité des administrations avant de s'élargir vers d'autres secteurs.

Nonobstant ce départ limité, les autorités compétentes n'ont pas tardé à apprécier les enjeux de la transition numérique et l'ont rapidement placé au sein des priorités de l'économie marocaine.

Ce chantier de digitalisation des services, chapoté et accompagné par plusieurs instances publiques, visait à réaliser principalement les missions suivantes :

- La mise en place d'un cadre réglementaire adéquat aux services digitaux publiques ;
- Le rapprochement des usagers à l'administration ;
- L'incitation à l'innovation ;
- L'inclusion numérique durable.

Les premiers flambeaux ont été portés par quelques établissements publics, qui ont pris le défi de s'engager et investir dans la voie de la digitalisation, et avoir par conséquent un avantage de temps sur ce volet, entre autres : la Trésorerie Générale des Impôts (TGR), la Direction Générale de la Sureté Nationale (DGSN), la Caisse Nationale de Sécurité sociale (CNSS).

Pour les fins de cet article, nous avons choisi de traiter l'exemple de la CNSS, pour son implication socio-économique dans ce processus de digitalisation, et la sollicitation en masse de ses services principalement durant et après la crise sanitaire du Covid-19.

2.2. La CNSS post Covid-19 : Contexte général

L'année 2020 a été une année pénible à l'échelle mondiale, pour les premières répercussions sanitaires, économiques et sociales de la pandémie de coronavirus (Covid-19). Cette crise a bouleversé la vie des populations et a eu un impact dramatique sur l'activité économique. Face à cette situation d'urgence, la riposte de notre pays, sous l'égide et la vision éclairée de Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu l'assiste, a été exemplaire. La réactivité du Royaume, a permis de soutenir l'économie nationale et d'assurer la protection de la population grâce à des mesures préventives inédites et la mobilisation des grands organismes stratégiques publics, dont la CNSS. Motivée par l'ambition de participer à l'émergence d'une société plus solidaire, égalitaire et durable, la CNSS affirme sa vocation d'organisme public au service de son pays et de ses citoyens. En effet, nonobstant les mesures de restrictions instaurées, la caisse s'est maintenue opérationnelle en permanence, grâce à une mobilisation exceptionnelle de son capital humain, sa stratégie de communication et son plan de continuité de l'activité (PCA).

Pour procéder, dans un temps record, à la simplification, la rationalisation et la dématérialisation de ses processus, les systèmes existants de l'institution ont connu des évolutions majeures tandis qu'une multitude de nouveaux services ont été mis en place à l'image du portail « COVID-19.cnss.ma ». Ces outils digitaux ont été fondamentaux pour la mise en œuvre des mesures exceptionnelles adoptées pour réduire les effets induits par la crise sanitaire sur les employeurs et leurs salariés durant la période de crise.

2.3. La CNSS : Cap sur le tout digital

Engagée à améliorer l'efficacité administrative et opérationnelle de son système et à garantir des prestations de qualité aux assurés et entreprises affiliées, la CNSS a mobilisé d'importants investissements tant au niveau technique que procédural. Ce basculement quasi-total vers le numérique a également permis de réduire les ressources humaines dédiées au traitement des données et de les redéployer vers d'autres services à plus forte valeur ajoutée.

En gage de solidarité, l'Etat marocain a promulgué la loi 25.20 qui a prévu des mesures exceptionnelles en faveur des assurés de la CNSS, impactés par les répercussions de la propagation du Covid-19. A cet effet, l'institution a fait appel à son savoir-faire digital pour résultat concluant, malgré les barrières préventives imposées, puisque plus de 3 892 668 salariés ont bénéficié d'une indemnité forfaitaire pour un montant total de 6 240 140 530,00 Dirhams. Ce n'est qu'au 1^{er} mars 2023 que le Royaume a annoncé sa sortie effective de l'état d'urgence sanitaire.

Conclusion

Aujourd'hui, le digital s'est imposé comme un puissant levier pour l'accès aux services publics. Les quelques réalisations citées dans cet article affirment que des efforts ont été déployés par les pouvoirs publics pour parachever le chantier d'une administration digitalisée. Pourtant, il reste du chemin à faire, et surmonter les obstacles qui subsistent, notamment le manque d'outils et d'infrastructures adaptés sur tout le territoire.

Le retard de l'adaptation réglementaire, le manque des compétences informatiques et l'aversion pour le changement sont autant de freins sur cette voie.

Ainsi, il est illusoire de considérer que le Maroc pourra demain apparaître comme un acteur majeur de l'économie mondiale sans remédier à ces faiblesses.

En définitive, la digitalisation ne peut plus être appréhendée uniquement sur les aspects de maîtrise technologique, de gestion de la transition et de sécurisation des systèmes d'information. Elle doit plutôt être appréhendée comme un facteur profond de mutation qui va bouleverser tous les métiers et qui nécessite une véritable stratégie technologique, à laquelle les régulateurs et les opérateurs des secteurs publics et privés, doivent s'associer et prendre en considération les ambitions en matière de digitalisation. La réussite de cette transformation au Maroc est conditionnée par l'impératif de renforcer la gouvernance et simplifier les procédures, nécessaire pour faire avancer les projets transverses et structurants.

BIBLIOGRAPHIE

- **Allouche, A. & Romain, Z. (2020).** La transformation digitale : enjeux et perspectives. *Revue des Sciences de Gestion*, (2018), 75-76.
- **Arioli, Q. (2020).** Enjeux et acteurs de la transformation digitale : comment réussir sa Digitalisation ?. *Gestion et management*, 2020, FF dumas-02991437f.
- **Bartoli, A. et Blatrix, C. (2015).** Management dans les organisations publiques : Défis et logiques d'action. (4^{ème} Ed). Dunod.
- **BENCHENNA, A. (2011).** L'administration électronique au Maroc : entre exigences Internationales et réalités nationales, 2011.
- **BOUDEDJA K. KADI M. BENAMIROUCHE. H ET AL. (2020).** L'après covid-19 : une économie ouverte et durable seule possibilité pour juguler l'impact de la pandémie. *Les Cahiers du Cread*, (2020), 7-26.
- **Brasseur, M. et BIAZ F. (2018).** L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : Entre aliénation et émancipation. *Questions de management*, 2018, 143-155.
- **CNSS. (2022).** Rapport annuel de la CNSS, 2022.
- **Colin, F. (2020).** Management public : Organisation et fonctionnement des administrations Publiques. (1^{ère} Ed.). Gualino.
- **Lorino, P. (2019).** Méthodes et pratiques de la performance, 2019, 35.
- **Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration,** « réforme de l'administration », 2020.
- **Rapport du Haut-Commissariat au Plan (HCP), (2023).** Note de conjoncture, 2023.
- **Wacker, J.G. (2004).** Vers une approche intégrative de la conception d'expériences de service, 2004, 609-610.

WEBGRAPHIE

- **European Scientific Journal, Volume 16, Numéro 19 (2020, 01 juin).** Transformation Digitale de l'administration Publique au Maroc : Revue de la littérature et état des lieux. https://www.researchgate.net/publication/343392437_Transformation_Digitale_de_L'Administration_Publique_au_Maroc_Revue_de_la_litterature_et_etat_des_lieux_Digital_Transformation_of_Public_Administration_in_Morocco_From_the_Necessity_to_Seizing_the_Opp
- **Gouvernement du Maroc, (2013).** « Programme e-Gouvernement, Maroc numérique 2013 ». <https://www.cg.gov.ma/fr/node/10941>



- **Mbaye, K. (2023, 25 mai).** Digital : la CNSS lance son nouveau portail. ECO-BUSINES. <https://leseco.ma/maroc/digital-la-cnss-lance-son-nouveau-portail.html?Premium=true>
- **Pod News. (2023, 23 mai).** LE MATIN. La CNSS lance "DAMAN BAHRI", une plateforme destinée aux armateurs. <https://lematin.ma/express/2023/cnss-lance-plateforme-daman-bahri/390228.html>
- **Raqui, S. (2023, 17 juin).** ECO-BUSINES. Digitalisation de l'économie : où en est le Maroc? <https://leseco.ma/business/digitalisation-de-leconomie-ou-en-est-le-maroc.html>
- **Revue CCA, Volume 7, Numéro 2 (2023, 01 juillet).** Expérience utilisateur et services publics numériques : Améliorer l'interaction citoyen-administration dans l'ère de la transformation digitale. <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/918/818>
- **Revue CCA, Volume 5, Numéro 3 (2021, 02 septembre).** L'audit à l'ère de la transformation digitale. <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/756/695>
- **Yacoubi, Y. (2023, 31 mai).** GETEX Afrique incite le Maroc à s'engager à la digitalisation. HESPRESS. <https://www.hespress.com/1179727>