

## **Transformation digitale de la commande publique : Vers une gouvernance publique agile et inclusive (Cas de la Trésorerie Générale du Royaume)**

### **Digital Transformation of Public Procurement: Towards Agile and Inclusive Public Governance (Case of the General Treasury of the Kingdom)**

**Mustapha AMZIL**

Doctorant

Ecole Nationale des Sciences Appliquées d'Agadir  
Université IBN ZOHR, Agadir- Maroc  
Laboratoire de l'ingénierie systèmes et aide à la décision

**Amina TOURABI**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale des Sciences Appliquées d'Agadir  
Université IBN ZOHR, Agadir- Maroc  
Laboratoire de l'ingénierie systèmes et aide à la décision

**Houssam SOUFI**

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Agadir  
Université IBN ZOHR, Agadir- Maroc

**Ayoub LACHGAR**

Docteur chercheur

Université IBN ZOHR, Agadir-Maroc

**Date de soumission** : 02/01/2026

**Date d'acceptation** : 09/02/2026

**Pour citer cet article** :

AMZIL.M. & AL (2026) «Transformation digitale de la commande publique : Vers une gouvernance publique agile et inclusive (Cas de la Trésorerie Générale du Royaume) », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 7 : Numéro 2 » pp : 822 - 847

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

La digitalisation de la commande publique constitue un facteur structurant de la modernisation de l'action publique et de renforcement de la transparence. Au Maroc, la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) joue un rôle central dans cette dynamique à travers la dématérialisation de la dépense, le déploiement du système de Gestion Intégrée de la Dépense (GID) et l'utilisation de plateformes numériques telles que le Portail des Marchés Publics ou la signature électronique. Cette étude analyse la manière dont ces innovations contribuent à une gouvernance publique plus agile et inclusive, en mobilisant la théorie de la contingence afin d'évaluer l'alignement entre technologies numériques, structures organisationnelles et contexte institutionnel.

Fondée sur une approche qualitative interprétative, cette recherche mobilise dix entretiens semi-directifs réalisés auprès de fonctionnaires de la TGR, complétés par une analyse documentaire portant sur les textes réglementaires, les rapports internes et les principales stratégies nationales de digitalisation. Les résultats mettent en évidence des progrès significatifs en matière de transparence, d'efficacité opérationnelle et d'inclusion économique, tout en soulignant des défis persistants liés aux disparités numériques, à la résistance au changement et au déficit de compétences digitales.

L'étude recommande de renforcer le cadre juridique, de développer des dispositifs de contrôle interne numérique et d'explorer les technologies émergentes pour améliorer la traçabilité et la sécurité.

**Mots clés :** Digitalisation, Commande publique, Gouvernance agile, Inclusion, TGR, Théorie de la contingence.

## Abstract

The digitalization of public procurement represents a key driver in the modernization of public administration and the enhancement of transparency. In Morocco, the Treasury General of the Kingdom (TGR) plays a central role in this transformation through the dematerialization of public expenditure, the deployment of the Integrated Expenditure Management System (GID), and the use of digital platforms such as the Public Procurement Portal and electronic signature systems. This study examines how these innovations contribute to a more agile and inclusive model of public governance, drawing on Contingency Theory to evaluate the alignment between digital technologies, organizational structures, and the institutional context.

Based on a qualitative and interpretive approach, the research relies on ten semi-structured interviews conducted with TGR officials, complemented by a documentary analysis of regulatory texts, internal reports, and national digital transformation strategies. The findings highlight substantial progress in terms of transparency, operational efficiency, and economic inclusion, while also revealing persistent challenges related to digital disparities, resistance to change, and gaps in digital competencies.

The study recommends strengthening the legal and regulatory framework, developing digital internal control mechanisms, and exploring emerging technologies to enhance traceability, security, and the overall performance of public procurement processes.

**Keywords :** Digitalization, Public Procurement, Agile Governance, Inclusion, TGR, Contingency Theory

## Introduction

Depuis deux décennies, la digitalisation occupe une place stratégique dans la modernisation de l'action publique. Elle constitue désormais l'un des fondements des réformes administratives orientées vers l'amélioration de la performance, de la transparence et de la qualité du service rendu au citoyen (Mergel et al., 2019). Le Maroc, à l'instar de nombreux pays émergents, a placé le numérique au cœur de sa stratégie nationale de développement à travers plusieurs programmes structurants, notamment Maroc Numérique 2013, Maroc Digital 2020 et plus récemment Maroc Digital 2030, portés par l'agence de développement du digital (ADD). Ces initiatives s'inscrivent dans une logique globale de modernisation des finances publiques et de rationalisation de la gestion budgétaire, tout en cherchant à consolider la compétitivité économique et à instaurer une gouvernance électronique efficiente (OUBOUMLIK & OUAZZANI TOUHAMI, 2024). Dans cette perspective, la digitalisation dépasse la simple dimension technologique : elle constitue un catalyseur de changement organisationnel et institutionnel, favorisant une refondation en profondeur de l'action publique (Fouad et al., 2018).

La commande publique constitue l'un des champs d'application les plus stratégiques pour concrétiser cette transformation. En effet, elle représente un instrument central de la dépense de l'État et un levier structurant du développement économique national. D'après le Ministère de l'Économie et des Finances (2023), la commande publique représente près de 17 % du produit intérieur brut (PIB) du Maroc et mobilise chaque année des ressources considérables au profit du secteur privé, notamment des petites et moyennes entreprises (PME). Elle occupe un rôle déterminant dans la stimulation de l'investissement, le dynamisme du tissu productif et la promotion du développement territorial. Cependant, les procédures traditionnelles d'achat public ont longtemps souffert de lourdeurs administratives, des délais de traitement particulièrement élevés et d'un déficit de transparence. Face à ces limites, la digitalisation s'est imposée comme un vecteur de rationalisation et de modernisation, permettant de fluidifier les processus et d'améliorer la traçabilité des opérations financières (Omar MECHOUH et al., 2025). Les réformes successives, notamment les décrets de 2007, 2013 et 2023, traduisent cette volonté d'instaurer une commande publique plus performante grâce à la dématérialisation et à l'interopérabilité des systèmes.

Au cœur de cette dynamique de modernisation, la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) occupe une position stratégique. En tant qu'organe central du ministère de l'économie et des finances, elle assure la gestion, le contrôle et la reddition des comptes de la dépense publique,

garantissant la discipline budgétaire et la transparence des opérations (Bensouda, 2019 s. d.). Consciente du potentiel du numérique pour optimiser la gestion publique, la TGR a initié plusieurs projets structurants tels que la Gestion Intégrée de la Dépense (GID), la dématérialisation des factures, la signature électronique et la digitalisation du Portail des Marchés Publics. Ces dispositifs interconnectés ont permis de renforcer la traçabilité des flux financiers, d'optimiser les circuits de contrôle et de réduire les délais de traitement. Ils s'inscrivent dans une dynamique d'adaptation institutionnelle alignée sur les standards internationaux, en cohérence avec les recommandations de la Banque mondiale (2016), qui identifie la digitalisation comme un facteur clé d'efficacité et de transparence dans les administrations publiques.

Cependant, la digitalisation menée par la TGR ne se limite pas à une simple mutation technologique : elle traduit une évolution managériale et institutionnelle profonde. La digitalisation de la commande publique redéfinit les relations entre l'État, les citoyens et les acteurs économiques, tout en favorisant une gouvernance publique fondée sur quatre piliers complémentaires : la performance, la transparence, l'agilité organisationnelle et l'inclusion économique (Bannister & Connolly, 2014; Heeks & Bailur, 2007). Sur le plan de la performance, elle favorise une allocation plus efficace des ressources et une réduction des coûts de transaction. En matière de transparence, elle renforce la traçabilité et la redevabilité des opérations financières. L'agilité, quant à elle, se manifeste par la capacité de la TGR à adapter ses processus aux évolutions technologiques et réglementaires. Enfin, l'inclusion vise à garantir une participation élargie des acteurs économiques, notamment les PME et les collectivités régionales, dans un souci d'équité et de développement territorial.

Malgré ces progrès, la digitalisation de la commande publique rencontre encore plusieurs défis. La fracture numérique territoriale, la résistance au changement et le déficit de compétences digitales au sein des administrations publiques demeurent des obstacles persistants. Ces contraintes traduisent une tension entre l'ambition politique de la réforme et la maturité numérique réelle des institutions. En effet, la réussite de la digitalisation dépend autant des infrastructures technologiques que de la capacité des agents publics à s'approprier les outils numériques et à les intégrer dans leurs pratiques professionnelles. Dans ce sens, le développement des compétences, la formation continue et l'accompagnement au changement constituent des leviers essentiels pour ancrer durablement l'innovation organisationnelle et renforcer la performance publique (Tourabi & AIT ERRAYS, 2020).

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, qui vise à analyser comment la digitalisation de la commande publique au sein de la TGR contribue à instaurer une gouvernance publique agile et inclusive, et dans quelle mesure l'alignement entre la technologie, la structure organisationnelle et le contexte institutionnel conditionne la réussite de cette transformation. L'objectif principal consiste à analyser les effets de la digitalisation sur la performance organisationnelle et sur la gouvernance publique, en identifiant les leviers de réussite et les contraintes structurelles (Daif, M., & Er-Radi, 2022). Cette étude s'appuie sur la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1986), qui postule que la performance organisationnelle résulte de l'adéquation entre les outils technologiques, la structure interne et l'environnement institutionnel.

L'article s'organise en cinq sections principales. La première présente le contexte général, la problématique et les objectifs de la recherche. La deuxième développe le cadre conceptuel et théorique, en mobilisant les travaux relatifs à la digitalisation, à la gouvernance agile et à la théorie de la contingence. La troisième décrit la méthodologie de recherche, précisant le positionnement épistémologique et les outils de collecte de données utilisés. La quatrième section expose et discute les résultats empiriques, mettant en lumière les impacts et les limites de la digitalisation sur la gouvernance de la commande publique. Enfin, la cinquième section présente une conclusion générale, qui synthétise les résultats obtenus et ouvre des perspectives d'évolution vers une gouvernance publique plus agile, transparente et durable.

## **1. Cadre conceptuel et théorique**

### **1.1. Transformation digitale et commande publique**

La transformation digitale du secteur public s'impose aujourd'hui comme un processus de mutation profonde qui dépasse largement la simple automatisation des procédures administratives. Elle implique une reconfiguration des modes de gestion, des pratiques décisionnelles et des interactions entre l'État, les citoyens et les entreprises. Selon Mergel et al. (2019), la digitalisation dans le secteur public ne se limite pas à l'introduction d'outils technologiques : elle implique une redéfinition structurelle et culturelle de l'action publique, intégrant de nouvelles logiques d'agilité, de participation et de transparence.

Dans la littérature, plusieurs cadres théoriques permettent de cerner les dimensions de cette transformation. Fountain (2004) introduit la notion de « technology enactment », qui distingue entre la technologie objective (les outils numériques en soi) et la technologie « enacted », c'est-à-dire interprétée et mise en œuvre par les acteurs au sein de l'organisation. Ce cadre souligne que l'impact du numérique dépend autant de son usage institutionnel que de la perception et

des pratiques des agents publics. Loukis (2008), à travers le paradigme de la Digital Era Governance, rappellent que la technologie ne transforme pas les institutions par elle-même ; ce sont les réformes organisationnelles, les politiques publiques et la culture managériale qui façonnent la portée réelle de la transformation.

Appliquée à la commande publique, cette approche met en évidence les effets conjugués de la dématérialisation et de l'interopérabilité des systèmes sur la performance et la redevabilité. OUBOUMLIK & OUAZZANI TOUHAMI (2024) montrent que la digitalisation des finances publiques, notamment à travers la gestion électronique des dépenses, les plateformes de marchés publics et la facturation numérique, contribue à renforcer la transparence et à rationaliser les circuits financiers. Cette transformation favorise non seulement une allocation plus efficace des ressources, mais contribue également à réduire les coûts de transaction et à renforcer la traçabilité des flux budgétaires.

Toutefois, cette transformation n'est pas exempte de défis. L'OCDE (2016) identifie plusieurs obstacles à la numérisation du secteur public : la faiblesse des infrastructures technologiques, la résistance au changement, le manque de compétences numériques et les questions de sécurité des données. Islam & Karlsson (2022), dans leur étude sur la commande publique en Suède, soulignent les tensions entre innovation et sécurité : la digitalisation des appels d'offres et des contrats renforce l'efficacité des processus, elle génère simultanément de nouveaux risques en matière de protection de l'information, de sécurité des systèmes et de gouvernance des données. Ces travaux confirment que la réussite de la digitalisation dépend de la capacité des institutions à équilibrer innovation, contrôle et confiance.

Enfin, la digitalisation ouvre la voie à de nouveaux modèles contractuels, tels que les « smart contracts », qui automatisent les engagements publics à travers la blockchain (Debono, 2019). Ces innovations modifient la logique même de la commande publique, en passant d'un contrôle ex post à une traçabilité en temps réel, redéfinissant ainsi la notion de responsabilité publique. La digitalisation de la commande publique est un moteur de modernisation globale, fondé sur l'articulation entre technologie, gouvernance et compétences humaines pour créer davantage de valeur publique. Toutefois, sa réussite durable dépend d'une adaptation aux spécificités institutionnelles, culturelles et socio-économiques de chaque administration (Bannister & Connolly, 2014; Heeks & Bailur, 2007). La transformation numérique des organisations publiques s'inscrit aujourd'hui dans une logique d'innovation continue visant à renforcer l'efficacité, la transparence et l'équité des services publics.(Amzil & Tourabi, s. d.)

## 1.2. Gouvernance publique agile et inclusive

La transformation digitale a profondément redéfini les principes de la gouvernance publique contemporaine. De la bureaucratie hiérarchique héritée du modèle Weberien, l'administration tend vers une gouvernance agile, participative et centrée sur l'utilisateur. Cette mutation repose sur la capacité des institutions publiques à intégrer la flexibilité, l'adaptabilité et la co-création dans leurs processus décisionnels (Osborne et al., 2018).

L'agilité administrative consiste à repenser les structures et les processus pour répondre rapidement aux évolutions technologiques et sociétales. Dans le secteur public, elle se traduit par la simplification des procédures, l'expérimentation de nouveaux outils numériques et la mise en place d'équipes transversales capables de co-construire des solutions avec les parties prenantes. Comme le rappellent Loukis (2008), l'État numérique s'écarte du paradigme du New Public Management pour adopter une Digital Era Governance, fondée sur la collaboration et la fluidité organisationnelle.

Cette transformation s'accompagne d'un impératif d'inclusion. Les travaux de Janssen & Estevez (2013) sur la gouvernance numérique insistent sur le rôle déterminant des plateformes ouvertes et de la donnée publique dans la démocratisation de l'accès à l'information et le renforcement de la participation citoyenne. En permettant aux citoyens, entreprises et collectivités d'accéder directement aux données publiques et de participer à la co-production des services, le numérique contribue à une gouvernance plus transparente et équitable. Cordella et Paletti (2018) montrent que les technologies de l'information sont susceptibles de produire de la valeur publique à condition qu'elles soient conçues autour des besoins réels des utilisateurs et non imposées de manière techno centrique.

Dans la commande publique, cette approche inclusive se manifeste par l'ouverture des marchés aux PME et par l'instauration de procédures simplifiées reposant sur des plateformes d'e-procurement.

Les études menées par European Commission. Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. (2019) confirment que la digitalisation réduit les asymétries d'information et favorise la participation des acteurs économiques marginalisés, notamment dans les régions périphériques.

Par ailleurs, la gouvernance numérique s'inscrit dans une dynamique de création de valeur publique (BOUTAFERT Brahim, 2024; Moore, 2001). En rendant les administrations plus transparentes et réactives, elle renforce la confiance des citoyens et consolide la légitimité de l'action publique. Cependant, OUBOUMLIK & OUAZZANI TOUHAMI (2024) soulignent

que la réussite de cette transition dépend fortement du capital humain et de la culture organisationnelle : la formation continue, la responsabilisation des agents et la diffusion d'une culture d'innovation sont indispensables pour instaurer une gouvernance véritablement agile et inclusive.

La digitalisation dépasse la simple dimension technique : elle constitue une transformation sociotechnique qui redéfinit les relations entre l'État et la société. Elle nécessite un nouveau paradigme alliant efficacité, inclusion, transparence et participation, afin de renforcer une gouvernance publique durable.

### **1.3. Théorie de la contingence : fondements et application**

Pour analyser la relation entre digitalisation, structure organisationnelle et performance publique, la théorie de la contingence offre un cadre conceptuel particulièrement pertinent. Développée par Lawrence & Lorsch (1986), cette théorie soutient qu'aucun modèle organisationnel universellement efficace n'existe ; la performance résulte de l'ajustement entre la structure interne, les technologies mobilisées et les caractéristiques de l'environnement externe.

Appliquée à la digitalisation de la commande publique, cette théorie suggère que la réussite de la digitalisation dépend de la capacité de l'organisation à aligner sa stratégie technologique avec ses structures administratives et son contexte institutionnel. Daif, M., & Er-Radi (2022) rappellent que la cohérence entre technologie et organisation est un facteur déterminant de la performance publique. Une administration trop rigide, non adaptée aux nouveaux outils numériques, risque d'entraver l'innovation et la réactivité, alors qu'une organisation flexible favorise l'expérimentation et l'apprentissage collectif.

Dans le cas de la TGR, la théorie de la contingence permet d'analyser la manière dont la digitalisation des processus budgétaires et des marchés publics s'articule avec la structure hiérarchique, la culture du contrôle et les exigences de conformité. L'efficacité des outils comme la GID ou le Portail des Marchés Publics ne dépend pas seulement de leur conception technique, mais surtout de leur intégration dans un système institutionnel cohérent et soutenu par des compétences adaptées.

Cette approche rejoint la perspective de Fountain (2004), pour qui la technologie devient performante lorsqu'elle est institutionnalisée, c'est-à-dire incorporée dans les routines, les normes et les relations de pouvoir de l'organisation.

En d'autres termes, la contingence traduit l'idée que la digitalisation ne peut réussir sans un alignement entre trois dimensions interdépendantes :

- Technologique, assurant l'innovation et l'automatisation ;
- Organisationnelle, garantissant la flexibilité et la coordination ;
- Institutionnelle, favorisant la légitimité et la conformité aux valeurs publiques.

Ainsi, la théorie de la contingence fournit un cadre analytique intégré pour comprendre la dynamique d'adaptation entre le numérique et la gouvernance publique. Elle permet d'éclairer les raisons pour lesquelles certaines réformes digitales aboutissent tandis que d'autres échouent, en fonction du degré d'ajustement entre les outils , les structures et les environnements .

## 2. Méthodologie de recherche

Cette étude adopte une démarche qualitative interprétative fondée sur une logique déductive, dans la perspective de comprendre les dynamiques internes de la digitalisation au sein de la Trésorerie Générale du Royaume (TGR). Ce positionnement repose sur le paradigme interprétativiste, selon lequel la réalité organisationnelle est socialement décrite par les acteurs à travers leurs interactions et leurs représentations (Miles et al., 2014). En sciences de gestion, une telle approche permet d'appréhender en profondeur les phénomènes complexes de changement, de gouvernance et d'adaptation institutionnelle. Le choix de cette orientation épistémologique se justifie par la nature du phénomène étudié : la digitalisation de la commande publique, considérée comme un processus socio-technique impliquant des ajustements entre les outils numériques, les structures administratives et la culture organisationnelle. Dans ce cadre, la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1986) sert de fondement analytique pour comprendre comment la performance organisationnelle découle de la cohérence entre la technologie, la structure et l'environnement institutionnel.

La recherche s'appuie sur un dispositif empirique combinant deux méthodes principales de collecte : les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire. Cette triangulation méthodologique vise à confronter les perceptions des acteurs aux orientations institutionnelles officielles, garantissant ainsi une compréhension globale et nuancée du processus étudié. Le terrain d'étude retenu (la TGR) constitue un cas particulièrement pertinent, compte tenu de son rôle central dans la gestion de la dépense publique, le contrôle budgétaire et la mise en œuvre des réformes numériques.

L'analyse documentaire a porté sur un corpus de textes réglementaires, de rapports internes et de documents stratégiques. Parmi les sources examinées figurent les décrets de 2007, 2013 et 2023 relatifs aux marchés publics, les rapports de la TGR sur la performance budgétaire et la dématérialisation, ainsi que les stratégies nationales de digitalisation, telles que Maroc Digital 2020 et Maroc Digital 2030. Ces documents ont permis d'identifier les objectifs institutionnels, les cadres juridiques et les mécanismes de gouvernance associés à la digitalisation. Cette étape a contribué à situer l'action de la TGR dans le cadre plus large des politiques publiques marocaines de modernisation administrative.

Les entretiens semi-directifs ont constitué la principale source de données primaires. Un total de dix entretiens a été conduit auprès de cadres et d'agents de la TGR, incluant des comptables publics, des responsables des systèmes d'information et de contrôle. L'échantillonnage raisonné a été privilégié afin de sélectionner des participants impliqués directement dans la digitalisation de la commande publique. Le guide d'entretien a été structuré autour de quatre thématiques : la perception du changement numérique, les processus d'adaptation organisationnelle, les obstacles rencontrés et les leviers de réussite de la transformation. Les entretiens, d'une durée moyenne d'une heure, ont permis de recueillir des témoignages substantiels sur les pratiques, les représentations et les dynamiques de coordination au sein de la TGR.

L'analyse des données a été conduite à partir d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 2013), réalisée par le logiciel d'analyse NVivo pour préserver la profondeur d'interprétation. Les discours ont été codés selon quatre dimensions contingentes dérivées du cadre théorique : la technologie (infrastructures, interopérabilité, outils), la structure organisationnelle (hiérarchie, coordination), la culture managériale (valeurs, attitudes face au changement) et l'environnement institutionnel (réglementations, partenariats). Ce traitement a permis de dégager des régularités et des divergences dans les discours, révélant la manière dont les acteurs interprètent et traduisent la digitalisation dans leurs pratiques professionnelles.

La validité de la recherche a été assurée par une triangulation des sources entre les entretiens et les documents institutionnels, renforcée par la confrontation systématique des résultats. La fiabilité a été garantie par une procédure rigoureuse de collecte et de transcription intégrale des entretiens, ainsi que par la vérification du contenu auprès de certains participants. De plus, un journal de recherche a été maintenu tout au long de l'étude, consignnant les étapes de codage et d'interprétation afin de garantir la traçabilité du processus analytique.

Enfin, l'approche adoptée répond à des exigences éthiques strictes : le consentement éclairé des participants a été obtenu, et l'anonymat des répondants garanti. Aucune donnée nominative n'a été conservée, conformément aux standards éthiques de la recherche en gestion publique.

En somme, cette méthodologie qualitative interprétative offre un cadre cohérent pour analyser la digitalisation de la commande publique sous l'angle de la contingence. En combinant l'étude des textes institutionnels et les perceptions des acteurs de terrain, Elle permet de mettre en lumière les mécanismes d'alignement entre les dimensions technologique, organisationnelle et institutionnelle. Cette démarche vise ainsi à comprendre comment la TGR, en tant qu'organisation publique, articule innovation, gouvernance et adaptation afin de construire une administration plus agile, inclusive et performante.

### 3. L'Analyse documentaire

La transformation digitale de la commande publique au Maroc s'inscrit dans un nouveau cadre normatif structuré par (*Decret\_marches\_publics\_n\_2\_22\_431\_du\_09\_03\_2023\_Fr (1)*, s. d.) et (*AM+1692-23+du+23.06.2023++dematerialisation+FR*, s. d.) des procédures, documents et pièces (23 juin 2023). Ces textes font de la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) le pivot de la plateforme nationale de e-procurement et visent une commande publique plus transparente, performante et conforme aux standards internationaux de bonne gouvernance.

#### 3.1. Principales idées issues des documents

Le décret 2-22-431 consacre, dès l'article 1, les principes de liberté d'accès, égalité de traitement, transparence, intégrité et bonne gouvernance, en y ajoutant les dimensions sociale, environnementale et de développement durable. Il élargit le champ de la commande publique (État, collectivités territoriales, établissements publics) et organise les procédures (appels d'offres, négocié, concours, dialogue compétitif, etc.). Le chapitre VI impose la dématérialisation de la passation (publication sur le portail, dépôt électronique des plis, enchères inversées, achats sur catalogues, interopérabilité, archivage numérique). Le chapitre IX renforce la gouvernance via la maîtrise d'ouvrage déléguée, les rapports d'exécution, l'Observatoire marocain de la commande publique et la lutte contre la corruption

L'arrêté 1692-23 vient opérationnaliser ces principes : il confie explicitement à la TGR la gestion du portail des marchés publics, la création des comptes, la sécurité et la signature électronique. Il détaille le dépôt/retrait électroniques des plis, les garanties pécuniaires et le nantissement dématérialisés, les enchères électroniques inversées, l'achat sur bons de commande en ligne, ainsi que la base de données des prestataires et l'interopérabilité avec les systèmes fiscaux et sociaux.

### **3.2. Comparaison et convergences/divergences**

Les deux textes se situent sur des plans différents mais complémentaires. Le décret est un cadre général qui fixe les principes de la commande publique, la typologie des marchés, les mécanismes de gouvernance et, plus récemment, l'obligation de dématérialisation.

L'arrêté est un texte d'application technique, focalisé sur la mise en œuvre numérique : fonctionnement du portail, workflows électroniques, signatures, horodatage, rôles des acteurs. Tous deux convergent vers une commande publique plus transparente et inclusive, en phase avec les analyses doctrinales qui voient dans la dématérialisation un levier de transparence, de développement durable et d'innovation dans les achats publics marocains (Guiri, 2017).

### **3.3. Analyse critique**

Ces textes renforcent clairement les conditions d'une gouvernance agile : procédures entièrement en ligne, traçabilité des opérations (horodatage, archivage), accès élargi à l'information via le portail et l'Observatoire de la commande publique, capacité d'exploiter les données pour piloter la performance et l'intégrité des marchés<sup>1</sup>. Ils favorisent aussi une gouvernance inclusive, en facilitant l'accès des TPE-PME et coopératives aux appels d'offres et en réduisant les coûts administratifs de participation. La littérature et les organisations internationales soulignent néanmoins plusieurs défis : nécessité de changer les pratiques et d'accompagner les entreprises et administrations (formation, appropriation des outils), persistance d'une fracture numérique pouvant exclure certains acteurs, et risques de cybersécurité et de complexité technique si l'interopérabilité est mal maîtrisée. La réussite dépendra donc moins du texte que de la capacité de la TGR à piloter ce changement, à sécuriser la plateforme et à assurer un support de proximité.

En combinant le décret 2-22-431 et l'arrêté 1692-23, le Maroc dote la commande publique – et en particulier la TGR – d'un cadre normatif complet permettant une dématérialisation intégrale de la chaîne de passation et de suivi des marchés. Cette transformation crée les conditions d'une gouvernance publique plus agile (processus plus rapides, data en temps réel) et plus inclusive (accès élargi, moindre opacité).

## **4. Analyse des entretiens : résultats et discussion**

### **4.1. Collecte des données**

Cette recherche qualitative analyse l'adaptation de la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) à la digitalisation de la commande publique à travers dix entretiens semi-directifs menés auprès

---

<sup>1</sup> <https://banquenet.tgr.gov.ma/>

d'un panel hétérogène de cadres et techniciens (6 à 22 ans d'expérience). Pour garantir la validité interne, les données de terrain sont confrontées aux textes réglementaires via une triangulation documentaire conforme aux préceptes de Denzin (1978). L'interprétation des résultats s'opère par une analyse thématique sous le prisme de la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967 ; Burns & Stalker, 1961), permettant d'évaluer l'ajustement des structures et processus de la TGR aux contraintes technologiques et institutionnelles.

## 4.2. Discussion et analyse des données

### 4.2.1. Profil des participants

Le tableau ci-après présente une synthèse des principales caractéristiques descriptives de l'échantillon (codes anonymisés E1 à E10) :

**Tableau 1** : Profil des participants interviewés

Code	Fonction principale	Service / Direction	Niveau de formation	Exp
E1	Trésorier provincial	Trésorerie provinciale – Dépense	Master en finances publiques	18
E2	Percepteur	Perception communale – Recettes	Licence en économie	22
E3	Chef de service Dépense	Service dépense	Master en comptabilité publique	12
E4	Responsable systèmes d'information	SI / TGR	Technicien informatique	10
E5	Cadre contrôle interne	Audit et contrôle interne	Master en audit public	11
E6	Chef de bureau marchés publics	Marchés publics	Master en gestion des marchés	14
E7	Technicien dépense	Service dépense	DTS informatique de gestion	7
E8	Comptable public	Comptabilité / exécution	Licence en comptabilité	15
E9	Chef de projet digitalisation	Transformation numérique	Ingénieur / Master SI	9
E10	Jeune cadre SI / transformation digitale	Systèmes d'information	Master en transformation digitale	5

Source : préparé par nos propres soins

Cette structuration garantit une représentativité fonctionnelle des principaux acteurs impliqués dans la digitalisation de la commande publique.

### 4.3. Traitement des données et utilisation de NVivo

#### 4.3.1. Préparation et importation des données

L'étude s'appuie sur la transcription intégrale de dix entretiens d'une durée moyenne comprise entre 45 et 60 minutes. Afin de garantir la confidentialité et la qualité du texte, les transcriptions ont été Anonymisées et Nettoyées.

Les documents texte ainsi préparés ont été importés dans le logiciel d'analyse NVivo (version 12 Plus ), où chaque entretien a été désigné par un code unique (E1 à E10). Des variables descriptives (attributs de cas : fonction, service, ancienneté, niveau de formation) ont été associées à chaque source. Stratégie de codage et construction des nœuds

L'analyse des données d'entretien a été menée selon une approche thématique qualitative, structurée à partir des principes de la théorie de la contingence. Le codage a été réalisé de manière itérative, en trois étapes principales :

**Figure 1** : Schéma de codage des nœuds



Source : préparé par nos propres soins

En plus des dimensions ci-dessus, nous avons orienter notre étude vers la perception stratégique de la digitalisation. Le système de nœuds ainsi construit est présenté dans le tableau récapitulatif ci-après :

**Tableau 2** : Système de codes (nœuds) utilisé dans NVivo

Thème principal (nœud)	Sous-thèmes (sous-nœuds) principaux
T1. Perception stratégique de la digitalisation	Rôle transformateur ; Modernisation de la commande publique ; Performance et transparence
T2. Dimension technologique	Outils (GID, e-fournisseur, GED, signature électronique) ; Interopérabilité ; Problèmes réseau
T3. Dimension organisationnelle	Réorganisation des processus ; Traçabilité ; Coordination interservices ; Redistribution des tâches
T4. Dimension managériale et culturelle	Résistance au changement ; Formation ; Accompagnement ; Perception du contrôle
T5. Dimension institutionnelle	Cadre réglementaire ; Pressions externes ; Alignement avec les stratégies nationales
T6. Leviers et recommandations	Interopérabilité ; Renforcement des compétences ; Gouvernance numérique intégrée

Source : préparé par nos propres soins

Le codage a été réalisé manuellement sous NVivo, afin de préserver la finesse interprétative. Les nœuds ont été progressivement ajustés, fusionnés ou précisés à mesure de l’avancement de l’analyse (logique itérative).

#### 4.4. Résultats de l’analyse NVivo

##### 4.4.1. Poids relatif des thèmes

Une première lecture quantitative de l’analyse thématique (via les requêtes de fréquence de codes dans NVivo) montre que les dimensions technologique, organisationnelle et managériale/culturelle sont les plus fortement mobilisées par les interviewés.

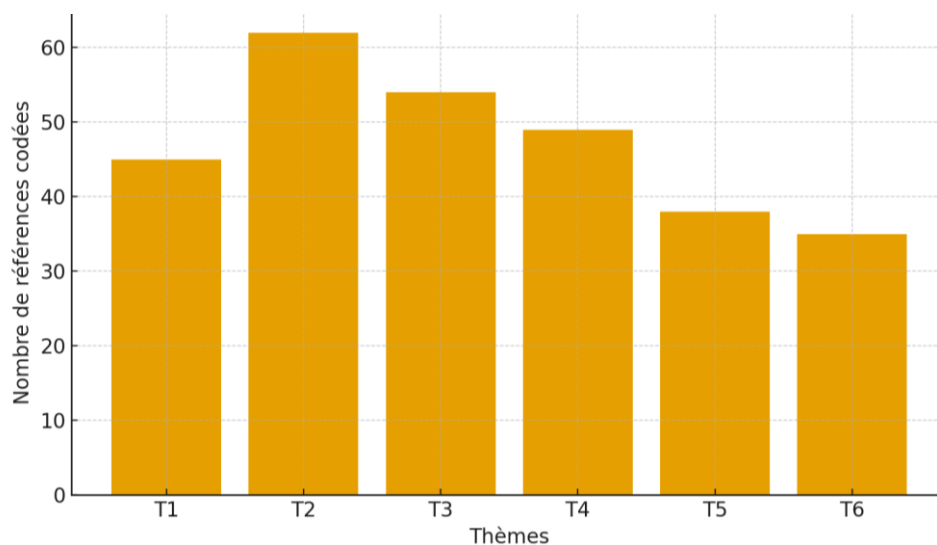
**Tableau 3** : Nombre de références codées par thème

Thème (nœud)	Nombre de références codées	Nombre d’entretiens concernés
T1. Perception stratégique	45	10
T2. Dimension technologique	62	10
T3. Dimension organisationnelle	54	9
T4. Dimension managériale et culturelle	49	9
T5. Dimension institutionnelle	38	8
T6. Leviers et recommandations	35	10

Source : préparé par nos propres soins

À partir de ces données, un graphique en barres peut être généré dans NVivo :

**Figure 2** : Répartition du nombre de références codées par thème



Source : NVivo version 12

Ce graphique illustre que la digitalisation est principalement pensée par les acteurs comme : Un ensemble d'outils (T2), Une reconfiguration des processus (T3), Et une transformation culturelle (T4).

#### **4.4.2. Thème T1 – Perception stratégique de la digitalisation**

Il est crucial de noter que ce premier thème (T1) est fortement interconnecté aux autres dimensions contingentes (structure, management, etc.). Les professionnels interrogés reconnaissent unanimement que la digitalisation transcende le simple usage d'outils pour devenir un véritable changement de modèle de gouvernance.

Cette perception positive est illustrée par des témoignages directs : un Trésorier provincial (E1) décrit la transformation comme « une révolution dans la manière de gérer la dépense publique », insistant sur la réduction des délais, la traçabilité accrue et la clarification des responsabilités. Simultanément, un Percepteur (E2) met en exergue le rôle de la digitalisation dans la réduction des zones d'incertitude (zones grises), renforçant ainsi la confiance des usagers et des fournisseurs.

#### **4.4.3. Thème T2 – Dimension technologique : apports et limites**

La dimension technologique est l'aspect le plus discuté par les acteurs, qui expriment une perception ambivalente face à la digitalisation.

- Bénéfices reconnus : Les outils numériques (GID, e-fournisseur, signature électronique, etc.) sont valorisés pour leur contribution à la fluidité procédurale et à la sécurisation des échanges.
- Contraintes majeures : L'efficacité est limitée par le déficit d'interopérabilité entre les systèmes hétérogènes, la lenteur du réseau et l'ergonomie perfectible des interfaces.

Cette tension est illustrée par l'agent (E6) qui note que si la plateforme améliore la transparence, elle reste difficile à manipuler, et par le responsable SI (E4) qui résume le défi comme la coexistence de systèmes conçus selon des logiques et périodes différentes. La digitalisation révèle ainsi un écart entre l'ambition normative et les réalités de l'infrastructure technique.

L'ensemble de ces éléments peuvent être synthétisée dans le tableau récapitulatif ci-dessous.

**Tableau 4 : Apports et limites de la dimension technologique**

Sous-thème technologique	Apports principaux	Limites / contraintes évoquées
GID	Suivi en temps réel ; réduction des délais ; meilleure traçabilité	Lenteurs en période de pic ; requêtes avancées parfois complexes
Plateforme des marchés publics	Transparence des appels d'offres ; accès élargi aux fournisseurs	Ergonomie perfectible ; difficultés d'utilisation pour certains
Signature électronique	Sécurisation des validations ; réduction du papier ; clarification des responsabilités	Besoin de formation spécifique ; appréhension initiale des agents
GED	Centralisation des pièces ; accès à distance	Qualité variable des scans ; classement parfois peu intuitif
Infrastructure réseau	Permet le travail en temps réel	Dépendance forte à la connexion ; disparités territoriales

Source : préparé par nos propres soins

**4.4.4. Thème T3 – Dimension organisationnelle : réorganisation des processus**

Les entretiens révèlent une reconfiguration significative des chaînes de traitement de la commande publique, induite par la digitalisation. Ces changements se traduisent par des effets doubles sur la structure organisationnelle :

- ✓ Optimisation des Flux : On observe une diminution des circuits papier et un raccourcissement notable des délais de validation.
- ✓ Renforcement de la Coordination : La transformation numérique nécessite un renforcement de la coordination transversale entre les services (Dépense, Marchés, SI, Contrôle Interne).
- ✓ Pression Temporelle Accrue : Paradoxalement, la traçabilité et la visibilité des processus en temps réel entraînent une augmentation de la pression temporelle sur les agents.

Plusieurs cadres (E1, E3, E5) expliquent que cette évolution a déplacé la valeur ajoutée du travail, la faisant passer des tâches d'exécution vers des tâches d'analyse et de contrôle.

#### **4.4.5. Thème T4 – Dimension managériale et culturelle : adhésions et résistances**

L'analyse des données (NVivo) révèle que la digitalisation génère des effets contrastés sur le plan humain au sein de la TGR, caractérisés par une polarisation des réactions face au changement :

- ✓ Adhésion et Appropriation : On note une forte adhésion chez les jeunes cadres et les profils ? Ces acteurs perçoivent la transformation comme une modernisation indispensable ainsi qu'un levier d'amélioration de la qualité du travail.
- ✓ Résistances et Inquiétudes : Parallèlement, on observe des résistances chez certains agents plus anciens liées à l'inquiétude face à la traçabilité au changement de leurs repères professionnels, et au risque d'une perte de leur expertise informelle.

La coexistence des références codées sous les thèmes « Résistance au changement », « Formation » et « Accompagnement » met en évidence l'importance critique des politiques managériales pour gérer cette transition. L'efficacité du processus repose essentiellement sur la mise en œuvre de dispositifs adaptés, tels que des formations ciblées, un accompagnement individualisé et une communication interne proactive.

#### **4.4.6. Thème T5 – Dimension institutionnelle : rôle du cadre réglementaire**

Les propos des interviewés convergent pour souligner le rôle déterminant du cadre réglementaire et institutionnel dans l'accélération de la digitalisation.

Les référentiels officiels (décrets des marchés publics, circulaires de la TGR, orientations du ministère de l'économie et des finances - MEF) sont perçus comme le moteur principal de cette transformation. Plusieurs participants (E1, E2, E6, E9) l'expriment clairement : « sans l'obligation réglementaire, la digitalisation aurait mis beaucoup plus de temps à s'imposer ».

Dans la perspective de la théorie de la contingence, l'environnement institutionnel s'affirme donc comme une variable externe structurante et non-négociable. Il exerce une forte pression normative sur l'organisation, ce qui conditionne l'alignement et l'adaptation nécessaires entre les dimensions internes de la transformation (technologie, structure et pratiques de travail).

#### **4.4.7. Thème T6 – Leviers d'amélioration et projection**

Les suggestions émanant des interviewés convergent de manière cohérente et se structurent autour de trois leviers d'action prioritaires visant à pérenniser et optimiser la transformation numérique en cours :

1. Amélioration de la Cohérence Technologique : Il est impératif de renforcer l'interopérabilité entre les différents systèmes d'information

2. Développement des Capacités Humaines : Les recommandations soulignent la nécessité d’investir dans le renforcement des compétences numériques des agents.
3. Mise en place d'une gouvernance intégrée : La réussite de la transformation dépend de la construction d'une gouvernance numérique unifiée, garantissant une coordination renforcée et systémique entre les autres acteurs institutionnels impliqués dans la chaîne de la commande publique.

Ces trois leviers, qui agissent respectivement sur les dimensions technologique, humaine et structurelle/institutionnelle, sont synthétisés dans le tableau présenté ci-dessous.

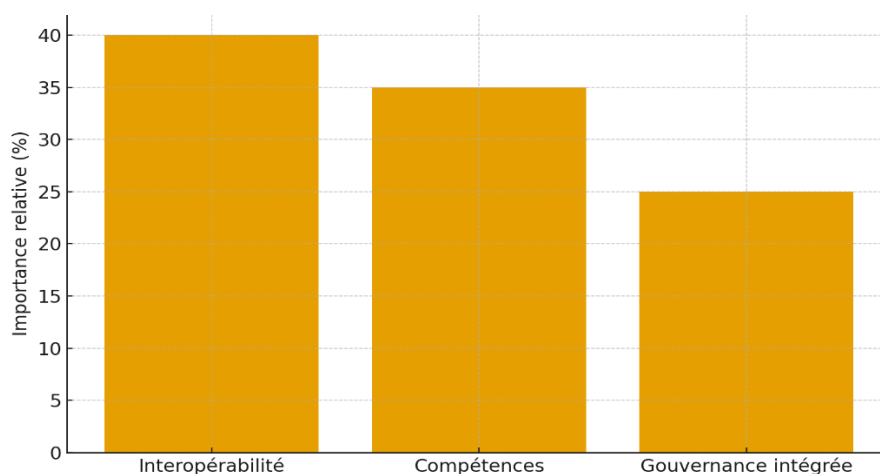
**Tableau 5** : Synthèse des recommandations issues des entretiens (nœud T6)

Axe de recommandation	Exemples de propositions des interviewés	Profils qui les portent principalement
Interopérabilité des systèmes	Intégration renforcée GID / Portail des marchés / GED ; architecture unifiée	SI, chefs de projet, chefs de service
Compétences et accompagnement	Formations ciblées ; assistance technique locale ; tutoriels pratiques	Cadres, techniciens, comptables
Gouvernance numérique et coordination	Vision globale multi-acteurs ; alignement TGR–DGI–DGCT–MEF	Encadrement supérieur, chefs de projet

Source : préparé par nos propres soins

À partir de ce tableau, un Graphique 2 peut être réalisé pour représenter, par exemple, la fréquence des recommandations par axe, en s’appuyant sur le nombre de références NVivo codées pour chaque sous-nœud.

**Figure 3** : Importance relative des axes de recommandation



Source : NVivo version 12.2

#### 4.5. Analyse transversale par profil de répondant

L'utilisation des cas NVivo (attributs : fonction, ancienneté, service) a permis de générer des matrices croisées entre les profils et les principaux thèmes. À titre illustratif, le tableau suivant indique la présence ou l'absence des thèmes en fonction des principales catégories de fonction.

**Tableau 6 : Présence des thèmes par catégorie de profils**

Catégorie de profils	T1 Perception stratégique	T2 Techno	T3 Organis.	T4 Manag./culture	T5 Instit.	T6 Recommand.
Encadrement supérieur (E1, E2, E3, E4, E9)	Très forte	Très forte	Forte	Forte	Très forte	Très forte
Encadrement intermédiaire (E5, E6, E8, E10)	Forte	Forte	Forte	Très forte	Moyenne	Forte
Personnel d'exécution (E7)	Moyenne	Forte	Moyenne	Forte	Faible	Moyenne

Source : préparés par nos propres soins

L'exploitation de la matrice croisée (basée sur les attributs de cas) révèle une différenciation significative des préoccupations selon le niveau hiérarchique des participants :

- Cadres Supérieurs : Ce groupe accorde une importance prépondérante à la dimension institutionnelle (réglementation, gouvernance) et exprime majoritairement une vision stratégique de la transformation numérique.
- Encadrement Intermédiaire : Les managers de proximité et les chefs de service se montrent particulièrement sensibles aux enjeux managériaux, culturels et organisationnels (résistance, adhésion, reconfiguration des processus).
- Personnel d'Exécution : Ce groupe, en contact direct avec les outils, concentre son discours sur les aspects technologiques concrets (performance du réseau, ergonomie des applications, fiabilité des outils) ainsi que sur la nécessité d'une formation et d'un support adéquat.

Cette répartition souligne que la perception de la transformation est contingente à la position de l'acteur dans l'organigramme, chaque niveau hiérarchique percevant et vivant la digitalisation à travers le prisme de ses responsabilités quotidiennes et stratégiques.

#### **4.6. Synthèse de l'étude empirique**

L'analyse qualitative, menée avec l'assistance du logiciel NVivo, a permis de caractériser la transformation numérique de la commande publique au sein de la TGR. Les résultats mettent en évidence un phénomène complexe, dont la réussite est contingente à l'alignement de plusieurs variables :

1. Reconnaissance Stratégique : La digitalisation est unanimement perçue comme un levier stratégique fondamental de modernisation, favorisant la transparence et la performance de la gestion publique.
2. Défis Technologiques : Bien que s'appuyant sur des outils numériques structurants (GID, plateformes, signature électronique), la transition est freinée par des défis majeurs d'interopérabilité et de robustesse des infrastructures.
3. Mutation Organisationnelle : Le processus induit une reconfiguration profonde des processus, exigeant un renforcement de la traçabilité et une coordination inter-services accrue.
4. Enjeux Humains et Culturels : La transformation requiert une gestion fine du changement humain, étant donné la coexistence de résistances et de besoins explicites en formation et en accompagnement.
5. Pression Institutionnelle : L'impulsion principale est fournie par le cadre institutionnel et réglementaire qui impose à l'administration un alignement sur les standards de la gouvernance numérique.

En synthèse, l'étude confirme les postulats de la théorie de la contingence : la réussite de la digitalisation n'est pas technologique, mais réside dans la nécessité d'une gouvernance intégrée capable d'articuler et de maintenir l'équilibre dynamique entre les facteurs technologiques, organisationnels et l'environnement institutionnel.

#### **5. Discussion**

Cette recherche qualitative avait pour objectif d'analyser la contribution de la digitalisation de la commande publique au sein de la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) à l'instauration d'une gouvernance publique plus agile et inclusive, en mobilisant la théorie de la contingence. L'analyse des données, assistée par NVivo, révèle une dynamique sociotechnique complexe, caractérisée par une interdépendance significative entre les dimensions technologique,

organisationnelle, managériale et institutionnelle impliquées dans le processus de dématérialisation.

### **5.1. Digitalisation et reconfiguration stratégique : une modernisation perçue comme incontournable**

Les interviewés expriment unanimement que la digitalisation constitue un levier stratégique majeur pour moderniser la gestion publique. La perception générale converge vers l'idée que les outils numériques renforcent : La transparence des processus, la traçabilité des opérations financières, la réactivité administrative, et la réduction des délais.

Ces résultats confirment les travaux de Mergel et al (2019) et d'OUBOUMLIK & OUZZANI TOUHAMI (2024), selon lesquels la digitalisation devient un pilier de transformation de l'action publique.

### **5.2. Alignement technologique et contraintes d'interopérabilité : une contingence technique structurante**

Les apports des outils numériques sont largement reconnus : le GID, la signature électronique, la GED et la plateforme des marchés publics constituent des avancées structurantes.

Cependant, l'analyse NVivo révèle une contingence technologique forte, liée principalement à : l'interopérabilité partielle entre systèmes, la coexistence d'outils issus de générations différentes, la qualité variable de l'infrastructure réseau, et des problèmes ergonomiques empêchant une appropriation fluide.

Ces contraintes confirment la thèse de Fountain, (2004) selon laquelle la technologie n'est performante que si elle s'articule harmonieusement avec les structures existantes. La contingence technologique apparaît donc comme un facteur déterminant de réussite ou de blocage.

### **5.3. Reconfigurations organisationnelles : vers une agilité opérationnelle mesurée**

La digitalisation entraîne une transformation profonde des processus internes de la TGR :

- Disparition progressive du circuit papier,
- Raccourcissement des circuits de validation,
- Traçabilité accrue,
- Meilleure coordination interservices,
- Redistribution des rôles vers plus d'analyse et moins d'exécution.

Ces résultats rejoignent les propositions de Daif, M., & Er-Radi (2022) et de Bannister & Connolly (2014), qui soulignent que la valeur de la digitalisation dépend de sa capacité à réorganiser les chaînes de travail.

Toutefois, cette reconfiguration s'accompagne de nouvelles pressions comme l'exigence de réactivité permanente, visibilité immédiate des retards, augmentation de la charge de contrôle. La contingence organisationnelle s'exprime ici comme la nécessité de maintenir une cohérence entre outils, processus et structure administrative.

#### **5.4. Une transformation culturelle progressive, entre adhésion et résistances**

Les entretiens révèlent une **dualisation culturelle** :

- Les jeunes cadres voient la digitalisation comme une opportunité.
- Certains agents plus anciens expriment des craintes : perte de repères, intensification de la traçabilité, appréhension de l'erreur.

Les résultats confirment la littérature sur la résistance au changement (Kotter, 1996 ; Ouajdouni et al., 2020). La réussite de la transformation repose donc fortement sur l'accompagnement, des Formations régulières, Assistance technique, et une Communication interne clarifiant les objectifs.

La contingence culturelle devient une dimension clé : sans alignement des compétences et des attitudes, la digitalisation ne peut produire ses pleins effets.

#### **5.5. Le cadre institutionnel comme variable externe majeure de contingence**

Les interviewés soulignent la puissance des impulsions réglementaires :

- Décrets des marchés publics,
- Circulaires de la TGR,
- Directives du MEF,
- Stratégies nationales (maroc digital 2020/2030).

Le cadre institutionnel agit comme un moteur obligatoire de la digitalisation. Les acteurs reconnaissent que sans ces exigences légales, l'adoption aurait été plus lente ou partielle.

Cette observation confirme pleinement les postulats de la théorie de la (Lawrence & Lorsch, 1986), selon lesquels la performance organisationnelle résulte de l'alignement entre les structures internes et les pressions exercées par l'environnement.

Cela confirme pleinement la théorie de la contingence : la performance dépend de l'alignement entre organisation et pressions environnementales.

## Conclusion

La dématérialisation des achats publics au Maroc s'affirme désormais comme un vecteur fondamental de la modernisation de l'action étatique. Au travers de l'étude monographique de la Trésorerie Générale du Royaume (TGR), cette recherche démontre que la transition numérique transcende l'implémentation d'outils techniques pour induire une reconfiguration systémique des processus institutionnels. L'analyse du corpus réglementaire, articulée autour du décret n° 2-22-431 et de l'arrêté n° 1692-23, met en exergue une volonté législative de placer la transparence et la performance au cœur de la gouvernance, consacrant la TGR comme le pivot de l'interopérabilité et de la sécurité des transactions.

Les investigations empiriques corroborent cette dynamique normative : elles attestent d'une optimisation de la traçabilité, d'une compression des délais et d'une réduction notable des asymétries d'information, favorisant ainsi l'accès des PME à la commande publique. Toutefois, l'analyse révèle que l'efficacité de cette transformation reste sous la dépendance de facteurs contingents. Conformément à la théorie de la contingence, la performance de la réforme est conditionnée par l'alignement entre les artefacts technologiques, le capital humain et la structure organisationnelle. Les défis liés à l'infrastructure et aux résistances au changement soulignent la nécessité d'une approche holistique.

En conclusion, si la TGR a posé les jalons d'une gouvernance numérique inclusive, la pérennité du modèle exige un renforcement du cadre juridique et une montée en compétences des acteurs. Les recherches futures gagneraient à explorer les incidences de cette digitalisation sur la soutenabilité budgétaire à long terme ainsi que sur les logiques de coopération interinstitutionnelle, dans l'optique de bâtir une commande publique véritablement "intelligente".

## BIBLIOGRAPHIE

*AM+1692-23+du+23.06.2023++dematerialisation+FR.* (s. d.).

Amzil, M., & Tourabi, A. (s. d.). *Innovation publique pour soutenir les stratégies et les décisions fiscales via l'IA : Cas de la direction générale des impôts.* 6.

Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government : A framework and programme for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119-128. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.002>

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2e éd.). PUF.

Bensouda, N. (s. d.). « *Transformation des métiers des finances publiques face à la mondialisation et au numérique* ».

BOUTAFERT Brahim. (2024). *The Digital Transformation of Public Administration in Morocco : Challenges, Issues, and Opportunities.* <https://doi.org/10.5281/ZENODO.13981491>

Daif, M., & Er-Radi. (2022). Transformation digitale et gouvernance publique au Maroc : Enjeux et perspectives. *Revue Marocaine. International Journal of Economic Studies and Management (IJESM).*

Debono, P. (2019). Transforming Public Procurement Contracts Into Smart Contracts: *International Journal of Information Technology Project Management*, 10(2), 16-28. <https://doi.org/10.4018/IJITPM.2019040103>

*Decret\_marches\_publics\_n\_2\_22\_431\_du\_09\_03\_2023\_Fr (1).* (s. d.).

European Commission. Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. (2019). *Analysis of the SMEs' participation in public procurement and the measures to support it : Final report.* Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/417621>

Fouad, F., Tourabi, A., & Lakhnati, G. (2018). The innovation process impact on the new product performance : A case study. *International Journal of Innovation Science*, 10(3), 385-412. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2017-0071>

Fountain, J. E. (2004). *Building the Virtual State : Information Technology and Institutional Change.* Brookings Institution Press.

Guiri, A. (2017). La dématérialisation de la commande publique au Maroc : Une réforme au service de l'innovation et de la transparence: *Revue française de finances publiques*, N° 138(2), 263-274. <https://doi.org/10.3917/rffp.138.0263>

Heeks, R., & Bailur, S. (2007). Analyzing e-government research : Perspectives, philosophies, theories, methods, and practice. *Government Information Quarterly*, 24(2), 243-265. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.06.005>

- Islam, M. S., & Karlsson, F. (2022). The Public Sector Cloud Service Procurement in Sweden : An Exploratory Study of Use and Information Security Challenges. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 8(1), 1-22. <https://doi.org/10.4018/IJPADA.302906>
- Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance—Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30, S1-S8. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.003>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1986). *Organization and environment : Managing differentiation and integration*. Harvard business school press.
- Loukis, E. N. (2008). Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance—IT Corporations, the State and e-Government* . New York : Oxford University Press. 289 pp. \$45.00 (hardbound). *Social Science Computer Review*, 26(2), 254-257. <https://doi.org/10.1177/0894439307304515>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation : Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis : A methods sourcebook* (Edition 3). Sage.
- Moore, M. H. (2001). *Creating public value : Strategic management in government* (6. print). Harvard Univ. Press.
- Omar MECHOUH, Hassan OUBELOUHY, & Hossam SOUFI. (2025). *Revue de littérature systématique sur la digitalisation de la commande publique pour les petites moyennes entreprises*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.15315721>
- Osborne, S. P., Stokosch, K., & Radnor, Z. (2018). Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services. In T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere, *Co-Production and Co-Creation* (1<sup>re</sup> éd., p. 18-26). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315204956-3>
- OUBOUMLIK, A., & OUZZANI TOUHAMI, N. (2024). *Gestion des finances publiques à l'ère du numérique*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.12694664>
- Tourabi, A., & AIT ERRAYS, N. (2020). L'effet de la formation continue sur la capacité d'innovation : Cas de l'Agence Nationale des Ports au Maroc. *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*.