

La transformation digitale des finances publiques au Maroc : enjeux de gouvernance et défis de performance

The digital transformation of public finances in Morocco: governance issues and performance challenges.

- **AUTEUR 1** : MABROUMI Hayat,
- **AUTEUR 2** : AISSAOUI Awatif,

- (1)**: Doctorante chercheuse, Laboratoire des Etudes et des Recherches en Science Economique et Gestion, Faculté d'Economie et de Gestion, Université Sultan Moulay Slimane, Béni-Mellal, Maroc.
- (2)**: Enseignante chercheuse, Laboratoire des Etudes et des Recherches en Science Economique et Gestion, Faculté Polydisciplinaire de Beni-Mellal, Université Sultan Moulay Slimane, Béni-Mellal, Maroc.



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

Pour citer cet article : MABROUMI .H & AISSAOUI .A(2025) « La transformation digitale des finances publiques au Maroc : enjeux de gouvernance et défis de performance»,

IJAME : Volume 02, N° 17 | Pp: 293 – 308.



DOI : 10.5281/zenodo.17979880
Copyright © 2025 – IJAME

Résumé :

Dans le contexte contemporain, la transformation digitale des systèmes de gestion des finances publiques s'impose comme un levier stratégique visant à renforcer la transparence, et accroître l'efficacité de la gestion budgétaire. Historiquement, la gestion des finances publiques au Maroc reposait sur des approches traditionnelles, marquées par une prédominance de procédures manuelles et une fragmentation des données. Dans une logique de modernisation et face aux exigences croissantes de transparence émanant par la société civile et les institutions internationales, le Maroc a inscrit la digitalisation parmi ces priorités stratégiques. Cette orientation vise à assurer une convergence avec les standards internationaux par la mise en place de programmes intégrés de transformation numérique des processus budgétaires, comptables et fiscaux. Dans ce cadre, la présente étude a pour objectif d'analyser les enjeux de la digitalisation des systèmes de gestion des finances publiques, et d'en évaluer l'impact sur la gouvernance et la performance budgétaire, tout en identifiant les défis persistants associés à ce processus. À cette fin, notre recherche s'appuie sur une approche qualitative combinant une analyse documentaire et une étude de cas qui se concentre sur des initiatives clés telles que le système d'information des dépenses publiques, le portail des marchés publics, et la dématérialisation des procédures fiscales. Cette méthodologie permet d'appréhender la mise en œuvre et les effets des réformes numériques examinées. Les résultats de l'étude montrent que la digitalisation des systèmes de gestion des finances publiques au Maroc constitue une réforme structurelle prometteuse, dépassant la simple modernisation technologique. Elle s'affirme comme un levier déterminant pour une gouvernance plus efficiente et responsable, dont la pérennité dépendra de la capacité du royaume à intégrer les dimensions humaines et réglementaires.

Mots clés : Transformation digitale, gestion des finances publiques (GFP), réforme structurelle, gouvernance, transparence, dématérialisation, performance budgétaire.

1 Introduction

Au cours de ces dernières années, le secteur public à travers le monde entier a entrepris une mutation sous l'effet de la transformation numérique. Cette évolution, encouragée par les exigences d'efficacité, de transparence et de redevabilité, a conduit les gouvernements à procéder à une refonte de leurs modes de gestion financière et budgétaire. Dans ce cadre, la transformation digitale des systèmes de gestion des finances publiques (SGFP) apparaît en tant que le levier stratégique qui vise à moderniser l'action publique, rationaliser les dépenses et renforcer la gouvernance financière de l'État.

Au Maroc, la démarche de modernisation de la gestion budgétaire s'inscrit dans le cadre d'un processus de réforme ambitieux, initié par la loi organique relative à la loi de finances (LOF n°130-13). Cette dernière a introduit les principes de performance, transparence et de responsabilisation des gestionnaires publics. Parallèlement, l'État marocain a encouragé la transformation numérique à travers la mise en œuvre de la stratégie « *Digital Morocco 2030* », pilotée par l'Agence de Développement du Digital (ADD). Dans le domaine de la gestion financière, cette dynamique se traduit par la mise en place progressive de systèmes intégrés tels que e-Budget pour la préparation et l'exécution budgétaires, GID pour la gestion intégrée des dépenses, ou encore le Portail des marchés publics. L'ensemble de ces systèmes vise à optimiser les processus financiers en dématérialisant la chaîne de la dépense publique. Cette démarche, comme souligne le Ministère de l'Économie et des Finances en 2024, s'inscrit dans une formalité de modernisation et d'amélioration de l'efficacité des services publics.

Néanmoins, malgré les progrès significatifs accomplis en matière de digitalisation, plusieurs défis persistent : fragmentation des systèmes d'information, interopérabilité restreinte entre les administrations, compétences numériques limitées et résistances organisationnelles. Ces contraintes impactent l'efficacité des dispositifs numériques et limitent leurs effets sur la performance budgétaire et la gouvernance publique (Cour des comptes du Maroc, 2024). La question de l'efficacité réelle de la digitalisation des SGFP doit donc être posée, non seulement en termes techniques, mais également au regard de la création de valeur publique et du renforcement de la redevabilité.

La problématique centrale qui se pose dans le cadre de ce contexte est la suivante : Dans quelle mesure la transformation digitale des systèmes de gestion des finances publiques contribuera-t-elle à renforcer la gouvernance financière et à améliorer la performance budgétaire de l'Etat ?

Pour y répondre, la présente étude s'appuie sur une revue de littérature approfondie relative à la digitalisation des finances publiques et mobilise les référentiels PEFA et OECD afin d'évaluer la maturité numérique du système budgétaire marocain. L'analyse adopte une approche qualitative

fondée sur l'étude du cas marocain, en se basant sur les données officielles du ministère de l'Économie et des Finances, ainsi que les rapports de la cour des comptes et les évaluations internationales récentes.

L'article s'articule autour de trois axes : le premier établit un cadre théorique qui clarifie les notions de gouvernance, de performance et de transformation digitale. Le deuxième présente une analyse empirique de la transformation digitale des systèmes de gestion des finances publiques au Maroc, en examinant ses réformes et ses outils numériques. Enfin, le troisième propose une réflexion analytique sur les impacts, les limites et les perspectives de la gouvernance budgétaire à l'ère du numérique.

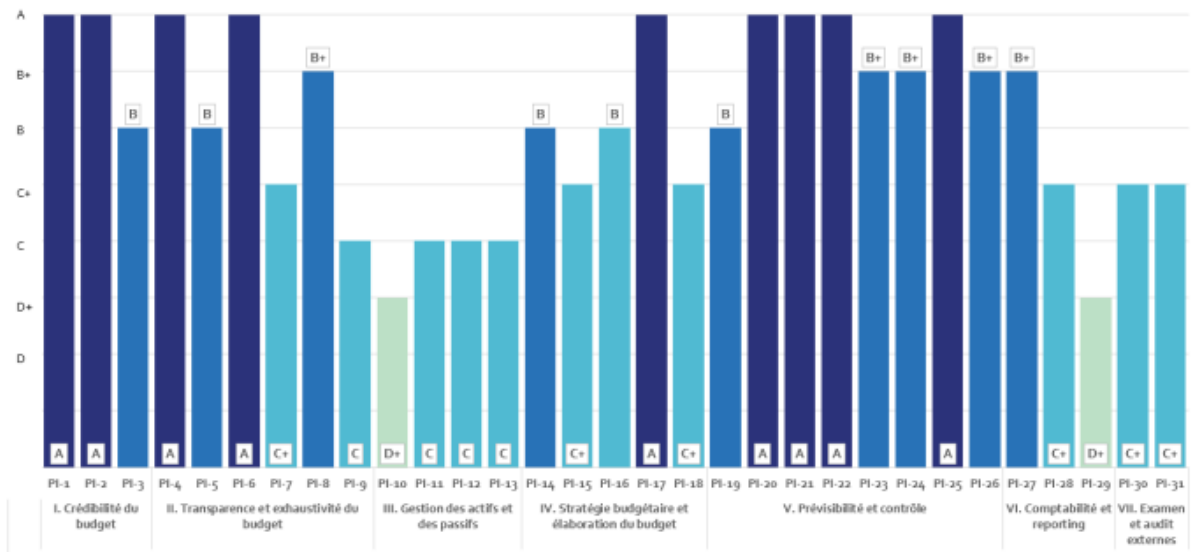
1 Revue de littérature

1.1 Vers une compréhension intégrée des finances publiques numériques

A l'ère de l'évolution numérique, la digitalisation des systèmes de gestion des finances publique s'inscrit dans une transformation profonde de la gouvernance publique. Elle désigne l'intégration des technologies numériques dans l'ensemble du cycle budgétaire, couvrant les phases de préparation, d'exécution, de contrôle et de reporting afin d'améliorer la transparence, la traçabilité et la performance de la dépense publique (OECD, 2020). En effet, les systèmes intégrés de gestion des finances publiques sont désormais considérés comme l'infrastructure numérique de référence des États modernes, en sens qu'ils permettent la centralisation des données, l'automatisation des processus et l'interopérabilité entre les administrations financières (Banque Mondiale, 2022).

D'après le PEFA Secretariat (2024), l'évaluation de la performance d'un SGFP se fait en se basant sur divers indicateurs dont neuf entre eux enregistrant des progrès significatifs. Il s'agit essentiellement de : « (a) l'exhaustivité de l'information dans la documentation budgétaire ; (b) le traitement des opérations non déclarées de l'administration centrale ; (c) les transferts aux administrations infranationales ; (d) l'utilisation de l'information sur la performance pour la prestation de services ; (e) les prévisions macroéconomiques et budgétaires ; (f) la perspective à moyen terme dans la budgétisation des dépenses ; (g) la comptabilité des recettes ; (h) les arriérés de dépenses ; et (i) l'audit interne. Toutefois, il est important de noter qu'un indicateur, à savoir l'examen de la Loi de Finances annuelle par l'autorité législative, a enregistré une baisse de performance. Cette baisse de performance est due notamment à l'importance des augmentations de dépenses par Décret au cours du dernier exercice clos (2022) ». Cependant, le même rapport souligne que dix (10) autres indicateurs n'ont subi aucune modification, indiquant ainsi une performance qui demeure cohérente et stable. Enfin, la performance de onze (11) indicateurs ne peut pas faire l'objet d'une comparaison valide soit en raison de disparités dans l'évaluation précédente du PEFA, soit en raison de modifications dans le cadre méthodologique.

Figure 1 : Scores de l'évaluation PEFA par piliers et indicateurs



Source : Rapport du programme d'examen des dépenses publiques et d'évaluation de la responsabilité financière (PEFA) 2024.

1.2 Gouvernance publique et gestion numérique des finances

La gouvernance numérique désigne l'ensemble des mécanismes, structures et processus qui permettent de diriger, contrôler et évaluer l'action publique dans une optique de responsabilité et de performance (Rhodes, 1996 ; Osborne, 2010).

La transition vers une gouvernance numérique, induite par l'essor des technologies de l'information et de la communication, se caractérise par une profonde mutation des modalités de gestion publique. Cette transition favorise l'émergence de trois principes fondamentaux au sein des systèmes de gouvernance : la transparence, la participation citoyenne et la redevabilité des acteurs publics. Ces principes, intrinsèquement liés à la notion de gouvernement ouvert « *Open Government* », sont au cœur des stratégies de modernisation de l'action publique dans les démocraties contemporaines.

En effet, la transformation digitale désigne un processus qui vise à optimiser la gestion des opérations en rendant leur traçabilité plus fiable et en facilitant la prise de décision tout en fournissant des données de qualité. Dans cette perspective, le processus de digitalisation ne peut être réduit à une simple évolution technologique. Il convient plutôt de le considérer comme un levier de gouvernance, qui permet l'optimisation et la responsabilisation de la gestion publique (Bouckaert & Halligan, 2007).

Selon l'OCDE, la transformation digitale des finances publiques contribue de manière significative au renforcement de la confiance des citoyens dans la gestion des ressources publiques. Ce processus

s'articule autour de plusieurs facteurs clés, à savoir une amélioration de l'accessibilité des informations financières, une lutte contre la fraude fiscale et une automatisation des contrôles.

En matière de gestion financière, la gouvernance numérique s'appuie sur des solutions technologiques telles que les plateformes e-Budget, les systèmes de gestion intégré de la dépense, les portails de marchés publics aussi que les interfaces d'ouverture des données financières. Ces dispositifs permettent la diffusion d'informations en temps réel, l'optimisation de la coordination interinstitutionnelle et la promotion de la transparence des procédures.

Cependant, la littérature souligne que la gouvernance numérique ne peut être efficace que sous réserve d'une maturité organisationnelle, d'une gestion de données rigoureuse et d'un cadre éthique et juridique clairement défini (Heeks & Bailur, 2007).

1.3 Performance budgétaire et efficience numérique

La performance budgétaire se définit comme l'atteinte effective par l'administration des objectifs macroéconomiques et sociaux, conditionnée par une allocation optimale et une utilisation efficiente des ressources publiques mises à sa disposition. D'après les travaux de Bouckaert et Halligan (2007), la performance publique s'articule autour de trois piliers : l'efficacité, l'efficience et la qualité des résultats.

Dans le contexte des finances publiques, la transformation digitale est considérée comme un levier fondamental de renforcement de cette performance, notamment par l'optimisation des coûts de transaction, l'amélioration de la fiabilité et la traçabilité de l'information comptable et la fluidification de la chaîne de dépense (Allen, Hemming & Potter, 2013).

Les études empiriques, particulièrement celles de Diamond et Khemani, (2025) confirment que la numérisation budgétaire permet une meilleure évaluation des politiques publiques grâce à des systèmes de suivi et de reporting automatisés. Toutefois, d'autres auteurs mettent en avant le fait que la performance numérique dépend de la capacité des institutions à exploiter les données produites et adapter les réformes technologiques aux objectifs stratégiques (Mergel, Edelmann et Haug, 2019). La technologie n'est pas donc un facteur de performance en soi, elle requiert une gouvernance cohérente, des compétences spécifiques et une culture de gestion orientée principalement vers les résultats.

1.4 Vers une gouvernance budgétaire intelligente

Les premières études sur les systèmes intégrés de gestion des finances publiques sont apparues dans les années 2000, sous l'impulsion du Fonds monétaire international et de la banque mondiale, qui en ont fait un pilier de réformes de la gestion publique dans les pays en développement (Diamond, J., &

Khemani, P., 2005). Ces travaux ont démontré que la mise en œuvre de ces systèmes permet de renforcer la discipline budgétaire, d'améliorer la fiabilité des données financières et de réduire les pratiques informelles au sein de la chaîne de dépense publique.

A titre d'illustration, les expériences du Chili, de la Corée du Sud et du Rwanda ont fréquemment été évoquées en tant que modèles de réussite, mettant en exergue la manière dont une gouvernance numérique cohérente contribue au renforcement de la performance budgétaire et la transparence de l'action publique (Allen, Hemming & Potter, 2013 ; OECD, 2018).

Plus récemment, la Banque mondiale (2022) a apporté une confirmation à ce sujet, soulignant que la transformation digitale des systèmes de gestion des finances publiques permet une meilleure gestion du cycle budgétaire, un contrôle automatisé des engagements et une réduction significative des retards de paiement, à condition que les systèmes soient interconnectés et soutenus par une gouvernance institutionnelle robuste.

Dans les pays nordiques, les recherches menées en Finlande et en Estonie (Pekkola E., et al. 2025) ont montré que la numérisation du processus budgétaire favorise la production d'indicateurs de performance en temps réel et améliore la qualité du reporting public. Ces travaux de recherche confirment l'hypothèse de corrélation entre la maturité numérique et la valeur publique, telle qu'est exprimée par l'adoption de politiques de transparence, la promotion de la participation citoyenne et l'instauration d'un cadre de redevabilité financière.

Néanmoins, il convient de souligner que la littérature dévoile également des limites structurelles inhérentes à ces réformes. Heeks (2017) et Mergel, Edelman et Haug (2019) mettent en lumière une perspective critique à l'égard de l'approche technologique prédominante dans la digitalisation. Ils rappellent que la réussite de ces systèmes est moins conditionnée par les caractéristiques technologiques que par la capacité des institutions à initier et à gérer efficacement ce processus de transformation. Dans de nombreux cas, les failles de gouvernance, les résistances organisationnelles au changement, ou le manque de compétences numériques ont constitué des freins à l'adoption pleine et entière des outils numériques (PEFA, 2022).

1.5 Progrès et défis de la transformation digitale des finances publiques

Au Maroc, la transformation digitale des systèmes de gestion des finances publiques s'inscrit dans la logique de continuité des réformes de modernisation de la gestion budgétaire initiées depuis les années 2000. La Loi organique n°130-13 relative à la loi de finances a introduit une approche axée sur la performance et la responsabilisation, renforcée par la création de plateformes numériques telles

que e-Budget, GID (Gestion intégrée de la dépense), WADEF (gestion de la paie), et le Portail des marchés publics (Ministère de l'Économie et des Finances, 2023).

Ainsi que les rapports de la Cour des comptes (2024) et du PEFA (2022) révèlent les apports de ces systèmes notamment l'amélioration de la traçabilité des opérations budgétaires, le renforcement de la transparence financière et la réduction significative des délais de traitement de la dépense publique. Comme le montrent les conclusions de l'Open Budget Survey de l'année 2023, le Maroc a enregistré des progrès notables en matière de transparence budgétaire. Néanmoins, il est essentiel de noter que la participation citoyenne et l'audit indépendant constituent des domaines d'amélioration cruciaux afin de consolider ces avancées.

Du point de vue académique, des recherches récentes (Zinaoui, T. et El Khettab, M.-K. (2022) ; Ouboumlk, A., & Ouazzani Touhami, N., 2024) ont mis en exergue les contributions de la digitalisation à l'optimisation budgétaire et à la qualité du contrôle interne, tout en dévoilant les contraintes institutionnelles du dispositif. Ces recherches ont en effet identifié des lacunes en matière d'interopérabilité, de gouvernance des données, de compétences numériques et de fragmentation des pratiques entre les différents ministères. Ces observations concordent avec les conclusions de la littérature internationale, qui affirme que la réussite des réformes numériques est étroitement liée à la cohérence institutionnelle et à la stratégie de gouvernance des données publiques (OECD, 2020 ; Heeks, 2020).

2 Méthodologie de Recherche

La présente recherche adopte une approche qualitative exploratoire qui repose sur l'analyse documentaire et sur une étude de cas portant sur la transformation digitale des systèmes de gestion des finances publiques (SGFP) au Maroc. Cette méthodologie vise à appréhender en profondeur les dynamiques institutionnelles, techniques et organisationnelles associées à la digitalisation du secteur public financier. Dans ce sens, le choix de cette approche s'explique par la multi-dimensionnalité du sujet étudié vu qu'il implique à la fois des aspects techniques, humains et juridiques.

Selon Yin (2018), l'étude de cas représente une méthode de recherche privilégiée pour examiner un phénomène complexe dans son contexte réel, en mobilisant diverses sources de données. En optant pour cette démarche, le présent travail de recherche a pour objectif d'articuler les dimensions conceptuelles de la digitalisation à savoir la transparence, l'efficacité et la redevabilité avec des observations empiriques concrètes issues du contexte marocain.

2.1 Choix méthodologique et justification

La méthodologie employée est fondée sur une analyse documentaire systématique et une étude de cas unique portant sur le Maroc. Ce royaume est considéré comme un pionnier au sein de la région MENA en matière de réforme budgétaire et de modernisation numérique de la gestion publique. En effet, cette orientation est motivée par la pertinence du cadre institutionnel marocain, défini par la Loi Organique relative à la Loi de finances (LOF n°130-13) et la stratégie « *Digital Morocco 2030* », ainsi que par la facilité d'accès à un ensemble de sources documentaires institutionnelles et normatives.

L'analyse documentaire, en tant que méthode d'investigation, permet une évaluation critique des politiques publiques, des dispositifs numériques et des rapports produits dans le cadre de la digitalisation des finances publiques. Cette approche méthodologique s'appuie sur la triangulation des données, l'analyse croisée de sources officielles, académiques et techniques. Cette méthode, préconisée par Denzin (2017), vise à enrichir les perspectives et à garantir la validité des interprétations.

2.2 Corpus documentaire et sources de données

Le corpus de recherche se compose de rapports institutionnels, de textes législatifs et de publications scientifiques relatifs à la transformation digitale des systèmes de gestion des finances publiques au Maroc. L'étude se focalise sur la période 2015-2024, marquée par la mise en œuvre effective des principales réformes numériques.

Dans ce cadre, un ensemble de sources primaires a fait l'objet d'une mobilisation incluant :

- **Sources internationales** : qui comprennent les rapports du PEFA (2022-2024) évaluant la performance des systèmes de gestion des finances publiques au Maroc, les études de la Banque Mondiale (2022) et l'OECD (2018/2020) sur la transformation numérique du secteur public, ainsi que les évaluations de « *Transparency International/Open Budget Survey* (2023) » concernant la transparence et la participation budgétaire.
- **Sources institutionnelles nationales** : qui regroupent les rapports et communiqués du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), notamment ceux relatifs au système e-Budget, au Gestion Intégré de la Dépense (GID) et à la dématérialisation fiscale, ainsi que les rapports annuels de la Cour des comptes (2023-2024) sur la gouvernance financière et le suivi de la réforme budgétaire. La documentation de l'Agence de Développement du Digital (ADD) relative à la stratégie nationale « *Digital Morocco 2030* » constitue également une source d'informations pertinente.

- **Sources académiques** : qui s'appuient sur des travaux de référence en matière de performance publique et de digitalisation (Heeks, 2017 ; Mergel, Edelmann & Haug, 2019), ainsi que sur des articles scientifiques marocains analysant les réformes budgétaires en matière de la transformation digitale du secteur public (Zinaoui, T. et El Khettab, M.-K. (2022) ; Ouboumlik, A., & Ouazzani Touhami, N., 2024).

Ce corpus a permis d'effectuer une analyse qualitative transversale des politiques, dispositifs et indicateurs relatifs à la digitalisation des systèmes de gestion des finances publiques.

2.3 Cas du Maroc : étude des initiatives clés

L'étude de cas adoptée s'est structurée autour de trois initiatives majeures, considérées comme les piliers de la digitalisation des finances publiques marocaines.

3 3.3.1 Le système de Gestion Intégrée de la Dépense (GID)

Il s'agit d'un système d'information budgétaire et comptable unifié introduit par la TGR. Ce dispositif joue un rôle central dans le processus de gestion de la dépense publique vu qu'il permet la dématérialisation totale de la chaîne de la dépense à savoir l'engagement, l'ordonnancement et le paiement, ainsi qu'il assure la traçabilité des opérations budgétaires entre les différents acteurs de la Trésorerie Générale du Royaume (les ordonnateurs, les comptables et les contrôleurs). L'étude s'est concentrée sur l'évaluation des effets de ce dispositif en matière de transparence, de contrôle interne et de fiabilité des données, en se basant sur les rapports du MEF et de la Cour des comptes.

4 3.3.2 Le Portail des Marchés Publics

Il se présente comme une initiative visant à promouvoir la transparence et la concurrence dans le cadre de la passation des marchés publics. Il centralise les appels d'offres, les attributions et les contrats publics, permettant ainsi une meilleure visibilité et un accès équitable à l'information. Le portail des marchés publics est devenu donc le support de publication pour l'ensemble des acheteurs publics tels que l'État, les collectivités territoriales et les établissements publics afin d'annoncer leurs appels d'offres. L'étude s'est basée sur données communiquées dans les rapports PEFA et OECD afin d'évaluer l'impact du portail sur la gouvernance contractuelle, la traçabilité et la prévention de la corruption.

3.3.3 La dématérialisation des procédures fiscales

Ce chantier, initié par la Direction Générale des Impôts (DGI), recouvre des dispositifs tels que la télé-déclaration, le télépaiement et la gestion électronique des réclamations. Il constitue une dimension essentielle de la modernisation des recettes publiques. L'étude s'est focalisée sur l'impact

de cette réforme sur la simplification administrative, la réduction des coûts de conformité et l'amélioration de la qualité de la relation entre l'administration et les contribuables.

L'examen de ces trois initiatives a contribué à l'évaluation de la cohérence, de la complémentarité et des limites du dispositif numérique marocain. Cette évaluation a permis d'identifier les interconnexions entre la gestion des dépenses, les marchés publics et la fiscalité numérique.

5 Résultats et discussion

L'analyse documentaire et l'étude de cas menée sur le Maroc révèlent les progrès significatifs réalisés dans le cadre de la digitalisation des systèmes de gestion des finances publiques. Toutefois, ces avancées sont nuancées par l'existence de limites structurelles et organisationnelles qui conditionnent l'impact de la digitalisation sur la gouvernance et la performance budgétaire. Le système de gestion intégrée de la dépense (GID), le Portail des marchés publics et la dématérialisation des procédures fiscales représentent trois initiatives majeurs au centre de cette transformation digitale. Elles offrent un cadre d'analyse privilégié afin d'évaluer l'impact du numérique sur la gouvernance publique et la performance budgétaire de l'État marocain.

De point de vue institutionnel, la mise en œuvre de ces outils s'inscrit dans la continuité des réformes incitées par la Loi Organique relative à la loi de finances (LOF n°130-13), qui a introduit une approche budgétaire axée sur la performance, la transparence et la reddition des comptes. Le système GID a favorisé une transformation numérique intégrale de la chaîne de la dépense publique, allant de l'engagement des fonds jusqu'à leur ordonnancement, tout en garantissant la traçabilité des opérations et en réduisant les délais de traitement. Selon le Ministère de l'Économie et des Finances (2023), l'intégration progressive de ce dispositif a contribué à renforcer le contrôle interne et à améliorer la qualité des données financières. Ces résultats semblent ainsi conforter aux conclusions de travaux de Bouckaert et Halligan (2007), selon lesquelles la performance budgétaire résulterait d'une gestion efficace de l'information et d'un contrôle continu des processus budgétaires. Ce système a permis, après une année de son intégration, de dématérialiser 70% des actes budgétaires, et d'uniformiser les pratiques en traitant toutes les divergences mises en évidence par le système (El Alaoui, M.-S., 2011). Cependant, la Cour des comptes (2024) attire l'attention sur le fait que l'efficacité optimale du système est compromise par une interopérabilité restreinte entre les plateformes du MEF, de la Trésorerie Générale du Royaume et la Direction des Entreprises Publiques, ce qui limite la visibilité exhaustive des finances de l'État.

En ce qui concerne le Portail des marchés publics, les résultats de l'analyse montrent qu'il joue un rôle central dans la promotion de la transparence et de la concurrence économique, en assurant la

diffusion équitable d'informations pertinentes relatives aux appels d'offres et aux attributions de contrats. Dans ce cadre, la Trésorerie Générale du Royaume est chargée de la gestion de ce portail. Ses responsabilités comprennent essentiellement l'hébergement de l'infrastructure technique, la maintenance du portail, la création des comptes utilisateurs pour les maîtres d'ouvrages, la veille sur le respect de l'utilisation du portail et de la sécurité technique et cryptographique du portail (Al maliya n°39, 2007). Les rapports du PEFA (2024) et de l'OECD (2020) confirment que ce dispositif a réduit les risques de favoritisme et renforcé la gouvernance contractuelle. En rendant accessibles les données afférentes à la commande publique, il participe à la prévention de la corruption et à l'optimisation des dépenses publiques. Néanmoins, l'impact du portail demeure entravé par une utilisation inégale entre les entités administratives et par l'absence de protocoles de suivi intégrés permettant de relier les marchés publics à la performance budgétaire globale.

Par ailleurs, la dématérialisation des procédures fiscales, pilotée par la Direction Générale des Impôts, constitue une autre dimension clé de la transformation digitale. Les plateformes de télé-déclaration et de télépaiement ont profondément modifié la relation entre l'administration fiscale et les contribuables, en simplifiant les procédures et en réduisant les coûts de conformité. Cette évolution s'inscrit dans le cadre de la mise en place du New Public Management, un ensemble de politiques et de pratiques visant à optimiser l'efficacité des services publics tout en garantissant la satisfaction des usagers. Cette démarche s'articule autour de la modernisation des services publics, comme l'ont souligné Osborne (2010). En outre, la littérature dévoile les défis d'ordre humain et technique qui entravent cette progression, notamment en ce qui concerne la formation des agents, la cyber-sécurité et la maintenance des systèmes (Heeks, 2020).

Dans le cadre de la performance budgétaire, la transformation digitale a favorisé une rationalisation des processus et une optimisation de l'efficacité dans la gestion des ressources publiques. Les rapports du PEFA (2024) révèlent une amélioration du contrôle interne, une réduction des écarts entre prévisions et réalisations, et une plus grande fiabilité des rapports financiers. Cependant, les progrès en termes de performance restent déséquilibrés entre les différents ministères et institutions, ce qui est en conformité avec les recherches de Mergel, Edelmann et Haug (2019) sur la nature distincte de la transformation digitale dans le secteur public. Ces auteurs rappellent que la réussite de l'intégration des outils technologiques est également conditionnée par la mise en place d'une gouvernance adaptée, d'une culture de la donnée et d'un apprentissage institutionnel continu.

L'analyse des données collectées souligne que, malgré une tendance à progresser, le Maroc fait face à une division institutionnelle qui restreint la cohérence des réformes numériques. Comme l'indique l'OECD (2020), la multiplication d'initiatives sectorielles, en absence d'un cadre stratégique unifié,

entraîne une diminution de l'intégration des systèmes d'information et une réduction des synergies entre les administrations. Cette observation s'aligne avec les conclusions de Heeks (2017), qui affirme que les tentatives de réforme numérique dans les pays émergents sont souvent vouées à l'échec, non pas par une absence des outils technologiques, mais plutôt en raison d'une gouvernance décentralisée et d'une coordination déficiente. Ainsi, afin de maximiser l'impact de la transformation digitale sur la gouvernance et la performance, le Maroc doit renforcer la coordination interinstitutionnelle, adopter un cadre de gouvernance des données publiques et promouvoir une culture de performance fondée sur la donnée « *Data Driven Governance* ».

Ainsi que, dans le contexte contemporain, l'intelligence artificielle (IA) émerge comme un levier stratégique de la gouvernance publique. En effet, l'exploitation des données massives générées par les plateformes budgétaires, fiscales et comptables permet le développement des outils d'analyse prédictive. Ces derniers sont capables d'anticiper l'évolution des recettes, des dépenses et des soldes budgétaires. Cette démarche permet la transition d'une gestion rétrospective à une gouvernance budgétaire proactive et fondée sur la donnée. En outre, l'IA possède le potentiel de faciliter l'optimisation de la gestion de la dette publique par le biais de la modélisation de scénarios macroéconomiques et financiers. Cette intégration souligne l'efficacité potentielle de ces outils technologiques en matière de gouvernance budgétaire et de performance du système de gestion des finances publiques (OCDE, 2019).

Conclusion

La transformation digitale des systèmes de gestion des finances publiques (SGFP) au Maroc constitue, à l'heure actuelle, un changement significatif dans la modernisation de la gouvernance financière de l'État. Cette étude, fondée sur l'analyse documentaire et l'étude de cas de trois initiatives phares, à savoir le système de gestion intégrée de la dépense (GID), le Portail des marchés publics et la dématérialisation des procédures fiscales, met en exergue les avancées notables réalisées en matière de transparence, de traçabilité et d'efficacité budgétaire. Ces dispositifs ont favorisé une optimisation de la dépense publique, un renforcement du contrôle interne, et une réduction des délais de traitement. Ces résultats indiquent une démarche proactive des institutions concernées, qui visent à intégrer la gestion budgétaire dans une logique de performance et de redevabilité.

Cependant, malgré ces avancées notables, la transformation digitale des finances publiques se heurte à plusieurs défis d'ordre structurel. Dans le contexte organisationnel contemporain, caractérisé par l'essor des technologies numériques, l'interopérabilité partielle des systèmes d'information, la fragmentation institutionnelle et la gouvernance des données, qui demeure insuffisante, représentent des freins à l'optimisation de l'exploitation du potentiel numérique. Ainsi que, l'hétérogénéité des compétences numériques et la faible implication citoyenne dans le processus budgétaire indiquent la nécessité d'un soutien stratégique et organisationnel plus substantiel. Ces observations mettent en relief l'idée selon laquelle la réussite de la transformation digitale ne repose pas exclusivement sur l'intégration des outils technologiques, mais réside principalement dans la maturité institutionnelle, le leadership public et la coordination inter-administrative.

Cette étude suggère des perspectives prometteuses pour de futures recherches dans ce domaine. D'une part, elle invite à procéder à des études comparatives régionales, plus spécifiquement entre le Maghreb et l'Afrique subsaharienne. Cette démarche méthodologique vise à évaluer des trajectoires différenciées de digitalisation et leur impact sur la performance publique. Par ailleurs, elle préconise le développement d'approches quantitatives basées sur des indicateurs afin de mesurer avec plus d'exactitude les répercussions de la digitalisation sur les résultats budgétaires. D'autre part, l'intégration future de l'intelligence artificielle et de l'analyse prédictive dans la gestion financière publique représente un axe d'innovation majeur, porteur de nouvelles réformes de gouvernance et de performance.

Références

- Allen, R., Hemming, R., & Potter, B. H. (Eds.) (2013). The International Handbook of Public Financial Management. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137315304>
- Bardach E. Creating Public Value: Strategic Management in Government. By Mark H. Moore. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996. 402p. \$45.00. American Political Science Review. 1997;91(2):463-464. doi:10.2307/2952401
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2007). Managing Performance: International Comparisons (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203935958>
- Cour des comptes du Maroc. (2024). Principaux axes du rapport annuel de la Cour des comptes au titre de 2023-2024. Rabat
- Denzin, N. K. (2017). The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods. London, England: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315134543>
- Denzin, N. K. (2016). Critical Qualitative Inquiry. Qualitative Inquiry, 23(1), 8-16. <https://doi.org/10.1177/1077800416681864> (Original work published 2017)
- Diamond, Jack and Khemani, Pokar, (2025). Introducing Financial Management Information Systems in Developing Countries IMF Working Paper No. 05/196, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=888065>
- El Alaoui, M.-S. (2011). Le système de Gestion Intégrée de la Dépense : instrument clé de la réforme budgétaire de l'État au Maroc. Revue française de finances publiques, Hors-série (HS2), 33-40. <https://doi.org/10.3917/rffp.hs2.0033>.
- Hashim, Ali; Piatti-Fünfkirchen, Moritz. 2018. Lessons from Reforming Financial Management Information Systems: A Review of the Evidence. Policy Research Working Paper; No. 8312. © World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/29222> License: CC BY 3.0 IGO
- Heeks, R. (2017). Information and Communication Technology for Development (ICT4D) (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315652603>
- Heeks R. (2020). ICT4D 3.0? Part 1—The components of an emerging “digital-for-development” paradigm. E J Info Sys Dev Countries. 2020; 86:e12124.

<https://doi.org/10.1002/isd2.12124>

Heeks, R., & Bailur, S. (2007). Analyzing e-Government Research: Perspectives, philosophies, theories, methods, and practice. *Government Information Quarterly*, 24 (2) (2007), pp. 243-265, 10.1016/j.giq.2006.06.005

Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, Article 102180. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 36, Article ID: 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis* (4th ed.). SAGE Publications.

Ministère de l'Économie et des Finances (Maroc). (2024). La Stratégie nationale "Maroc Digital 2030" (Digital Morocco 2030). Rabat

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2020). *Digital Government Index: 2019 results*. OECD Public Governance Policy Papers, No. 03, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2018), *Digital Government Review of Morocco: Laying the Foundations for the Digital Transformation of the Public Sector in Morocco*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264298729-en>

OCDE (2019), *L'intelligence artificielle dans la société*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/b7f8cd16-fr>.

Osborne, S. (2010). *The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge.

OUBOUMLIK, A., & OUAZZANI TOUHAMI, N. (2024). Gestion des finances publiques à l'ère du numérique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(7), 270-283. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12694664>

Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) (2022). Rapport mondial 2022 sur la gestion des finances publiques. Washington. <https://www.pefa.org/global-report-2022/fr/report/global-pfm-performance/>

Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) (2024). Rapport du Programme d'examen des Dépenses Publiques Et d'évaluation de la Responsabilité Financière. https://www.pefa.org/sites/default/files/2024-08/MA-AG-Jun24-PFM-PR%2BGRPFM-Final_Public_0.PDF

Pekkola E., Jan-Erik Johanson J-E, Mikkonen M., Stenvall J., and Emmi, (2025). Future Public Governance and Global Crises Nordic Perspectives. Edward Elgar Publishing, Inc

Rachid Amirou, Amirou Rachid. La nouvelle Loi Organique Relative à la Loi de Finances (LOF) et la gouvernance financière publique au Maroc : une analyse critique. Revue Marocaine d'Audit et de Développement “ REMA ”, 2016. hal-01929779

Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. Political Studies, 44(4), 652-667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x> (Original work published 1996)

TAHTAH H. (2022). La dématérialisation de la dépense publique et la transformation digitale au Maroc: Etat d'art. Revue Internationale du Chercheur «Volume 3 : Numéro 2» pp : 308 – 319

Zinaoui, T. et El Khettab, M.-K. (2022). La digitalisation des administrations publiques à l'ère de la pandémie Le cas de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale au Maroc. Communication & Organisation, 62(2), 143-161. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.11652>.

International Budget Partnership (2023). Open Budget Survey Morocco 2023. <https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey/> (Consulté le 27 octobre, 2025)

World Bank. 2009. Morocco. Public Financial Management Performance Report (PEFA) : Assessment of Public Financial Management Systems, Procedures, and Institutions. © World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/3146>

Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.