

Transformation numérique des établissements publics au Maroc: Évaluation de la performance des Systèmes d'Information comme levier d'optimisation

Digital transformation of public institutions in Morocco: Evaluating the performance of information systems as a lever for optimization

AZHARI Kaoutar ^{#1}, EL BAKILI Fatima zahra ^{*2}, LOULID Mohamed ^{#3}

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et d'Etude en Management des Organisations et Droit de l'entreprise (LIRE-MD), Université CADI AYYAD, UCA, Faculté des Sciences Juridiques Economiques Et Sociales FSJES Marrakech, Maroc

¹kaoutaraz99@gmail.com

³mloulid_fr@yahoo.fr

** Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et d'Etude en Management des Organisations et Droit de l'entreprise (LIRE-MD), Université CADI AYYAD, UCA, Faculté des Sciences Juridiques Economiques Et Sociales FSJES Marrakech, Maroc*

² elbakili.ccis@gmail.com

Résumé — Notre contribution a pour objectif d'analyser la manière dont la transformation numérique des services publics au Maroc peut améliorer la performance organisationnelle des établissements publics en appréciant l'impact de l'intégration des systèmes d'information (SI) sur l'optimisation de l'efficacité, la transparence et de la satisfaction des citoyens. Cette étude s'inscrit au cœur d'une problématique centrale : dans quelle mesure la transformation numérique des établissements publics marocains peut-elle répondre aux enjeux d'efficacité, de transparence et de satisfaction des citoyens et quelles propositions peuvent être formulées pour surmonter les défis actuels et d'optimiser les perspectives d'e-gouvernance ? Pour répondre à cette problématique, nous avons mené une enquête auprès de 112 agents issus des établissements publics et des collectivités territoriales et nous avons analysé les données recueillies à l'aide du logiciel SMART PLS, afin de tester les relations entre les déterminants de l'adoption des systèmes d'information et la performance organisationnelle. Les résultats montrent que l'intégration des systèmes d'information (SI), caractérisée notamment par la mise en place des plateformes comme le Système intégré de gestion des dépenses (GID), permet d'améliorer de façon significative et mesurable la performance organisationnelle. Toutefois, l'optimisation de la performance est freinée par des défis structurels majeurs, tels que la fragmentation des systèmes d'information, le manque d'interopérabilité, la persistance de la fracture numérique (en particulier en termes d'infrastructures informatiques et de capital humain) et la résistance au changement au sein des établissements publics marocains. Dans ce contexte, afin d'assurer une transformation durable, il est indispensable de renforcer les compétences numériques du personnel (selon le UTAUT) et d'aligner les stratégies informatiques sur les besoins réels des utilisateurs.

Mots Clefs — Transformation numérique ,Performance organisationnelle ,E- gouvernance , Système GID

Abstract— Our contribution aims to analyze how the digital transformation of public services in Morocco can improve the organizational performance of public institutions by assessing the impact of information system (IS) integration on optimizing efficiency, transparency, and citizen satisfaction. This study addresses a key issue: to what extent can the digital transformation of Moroccan public institutions meet the challenges of efficiency, transparency, and citizen satisfaction, and what proposals can be made to overcome current challenges and optimize the prospects for e-governance? To address this issue, we conducted a survey of 112 employees from public institutions and local authorities and analyzed the data collected using SMART PLS software to test the relationships between the determinants of information system adoption and organizational performance. The results show that the integration of information systems (IS), characterized in particular by the implementation of platforms such as the Integrated Expenditure Management System (GID), can significantly and measurably improve organizational performance. However, performance optimization is hampered by major structural challenges, such as the fragmentation of information systems, lack of interoperability, the persistence of the digital divide (particularly in terms of IT infrastructure and human capital), and resistance to change within Moroccan public institutions. In this context, in order to ensure sustainable transformation, it is essential to strengthen the digital skills of staff (according to UTAUT) and align IT strategies with the real needs of users.

Keywords— Digital transformation, Organizational performance, E-governance, GID system

I. INTRODUCTION

La transformation numérique des établissements publics constitue un enjeu stratégique majeur pour le Royaume du Maroc. Elle a pour objectif de rendre la gestion de ces entités plus moderne, d'accroître l'efficacité de leurs processus opérationnels, de renforcer la transparence de leur gouvernance et d'améliorer la satisfaction des usagers, désormais considérés comme des « Netizens » exigeants. Dans cette dynamique, les systèmes d'information (SI) jouent un rôle central. Ils constituent l'infrastructure technologique qui permet de repenser les modes de fonctionnement internes et les relations avec les citoyens et les entreprises. Au Maroc, les initiatives telles que « Maroc Digital 2025 » et la future stratégie 2030 traduisent la volonté de faire du numérique un levier de performance pour les organismes publics. Les établissements publics, qui sont au cœur de la prestation de services, sont au centre de cette mutation. Les systèmes d'information (SI) performants, comme le système de gestion intégrée de la dépense (GID), sont perçus comme un moyen d'optimiser l'efficacité budgétaire, de réduire les délais de traitement et d'assurer une traçabilité exhaustive des fonds publics.

Cependant, des rapports institutionnels, en particulier ceux de la Cour des comptes, mettent en évidence des obstacles persistants qui entravent la réalisation complète des bénéfices attendus au sein des établissements publics. Parmi ces obstacles, on peut citer la fragmentation des SI, le manque d'interopérabilité entre les établissements, l'insuffisance des compétences numériques du capital humain, ainsi qu'une résistance au changement ancrée dans les cultures bureaucratiques traditionnelles. Ces défis pourraient réduire l'effet des investissements dans la technologie et aggraver les disparités numériques entre les territoires. Dans ce contexte, il apparaît essentiel de procéder à une évaluation rigoureuse de l'impact réel des systèmes d'information (SI) sur la performance organisationnelle des établissements publics marocains. Cette évaluation doit aller au-delà des simples indicateurs financiers pour inclure la qualité du service et la responsabilité publique.

II. REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THEORIQUE

A. *Système d'information et performance organisationnelle dans le secteur public*

La performance organisationnelle dans le secteur public est un concept multidimensionnel qui va au-delà des simples indicateurs financiers ou économiques. L'efficacité (capacité à atteindre les objectifs fixés), l'efficience (optimisation des ressources mobilisées), la qualité des services rendus et la satisfaction des usagers sont des dimensions qui y sont intégrées. Avec le numérique, de nouvelles dimensions comme la transparence, la redevabilité et l'accessibilité sont devenues centrales. Les systèmes d'information permettent d'atteindre ces objectifs de plusieurs manières : ils automatisent les tâches répétitives, réduisent les délais de traitement, améliorent la fiabilité des données, favorisent le partage d'informations entre services et offrent aux citoyens des canaux d'accès dématérialisés aux services publics.

Parmi les cadres les plus utilisés pour évaluer la performance des SI, on trouve le modèle de succès des systèmes d'information proposé par DeLone et McLean. Ce modèle distingue six dimensions interdépendantes : la qualité du système (fiabilité, facilité d'utilisation, performance technique), la qualité de l'information (exactitude, pertinence, actualité), la qualité du service (assistance, réactivité), l'utilisation (fréquence et intensité d'usage), la satisfaction de l'utilisateur et les bénéfices nets (impact individuel, organisationnel et sociétal). Pour les établissements publics, ces bénéfices peuvent se traduire par une amélioration de l'efficacité des processus internes, une meilleure accessibilité des services pour les citoyens, une réduction des coûts de fonctionnement et un renforcement de la confiance dans les institutions.

B. *Le modèle TUAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology)*

Les théories comportementales traitant des intentions des individus ont fourni les bases théoriques pour la construction de modèles d'acceptation des technologies. Parmi celles-ci, citons la théorie de l'action raisonnée (TAR), la théorie du comportement planifié (TCP) et le modèle d'acceptation des technologies (TAM) (Kouakou, 2015, p. 172).

À cet égard, La théorie UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) a été développée par Venkatesh et al en 2003 afin d'expliquer les comportements d'utilisation des technologies. Elle a été élaborée en intégrant et en consolidant les apports de plusieurs approches précédentes, afin de proposer une vision unifiée et plus robuste des déterminants de l'adoption technologique. Le modèle met en évidence quatre facteurs principaux qui influencent l'intention et l'usage effectif : l'attente de performance, l'attente d'effort, l'influence sociale et les conditions facilitatrices. Ces dimensions sont modulées par des variables individuelles telles que l'âge, le sexe, l'expérience et la volonté d'utiliser la technologie (Venkatesh & Davis, 2000).

Dans le secteur public, la théorie UTAUT constitue un cadre particulièrement pertinent pour analyser l'adoption des systèmes d'information. Elle permet de comprendre les dynamiques d'acceptation des outils numériques par les agents et les citoyens, en mettant en évidence les facteurs qui influencent leur intention d'usage et leur appropriation effective. L'efficacité des politiques de digitalisation ne dépend pas uniquement des infrastructures techniques mises en place, mais aussi de la perception des utilisateurs quant à la valeur ajoutée et à la facilité d'utilisation des systèmes (Arbaoui & Jemjami, 2023). Ainsi, l'UTAUT offre une base théorique robuste pour étudier la transformation digitale des organisations publiques et évaluer l'impact de l'adoption des systèmes d'information sur leur performance (Henri oberdorff, 2020; Goumari, s & Elktiri, l., 2023; EL Bakili & Loulid, 2023).

C. *Modèle conceptuel et hypothèses de recherche*

Cette revue de littérature nous a permis de proposer un modèle conceptuel incluant cinq construits mesurables à l'aide d'échelles adaptées des travaux antérieurs. Ces construits sont définis comme suit :

- Utilisation et performance individuelle (UPI): permet de mesurer à la fois la fréquence d'utilisation effective du SI et l'impact perçus de sa mise en œuvre sur la performance individuelle au travail (organisation, efficacité, gain de temps).
- Intention d'utilisation(IU) : mesure l'intention de l'utilisateur à utiliser le système d'information de façon régulière et continue à l'avenir, et sa propension à le recommander à ses collègues.
- les Compétences et perception du développement (CPPD): évaluent la manière dont l'utilisateur perçoit ses propres compétences numériques de même la qualité de la formation reçue pour utiliser le SI. Cette dimension est spécifiquement liée au contexte de l'établissement public, dans lequel le niveau de compétence des employés est souvent hétérogène.
- les Conditions techniques et infrastructure (CTI): mesurent la qualité perçue de l'infrastructure technique de l'établissement public, notamment en ce qui concerne la fiabilité et la disponibilité du réseau, les performances des équipements, l'accessibilité des applications et la présence d'une assistance technique. Ce construit reprend le concept de conditions facilitantes du TUAUT, tout en se concentrant de manière spécifique sur les aspects techniques.

- la Perception de la performance (PRVP): évalue la croyance de chaque utilisateur selon l'amélioration de sa performance individuelle en termes de rapidité, de qualité, de productivité et d'utilité globale grâce à l'utilisation du système d'information. Elle est associée à la performance attendue du TUAUT.

Les hypothèses suivantes sont formulées, et elles portent sur :

H1: l'intention d'utilisation (IU) est influencée positivement par les conditions techniques et d'infrastructure (CTI). Pour que les utilisateurs envisagent d'utiliser le SI, une infrastructure fiable et un support technique adéquat sont des prérequis.

H2: la perception de la performance (PRVP) a un effet positif sur l'intention d'utilisation (IU). Lorsque les agents estiment que le SI améliore leur travail, ils sont plus enclins à l'utiliser.

H3: les compétences perçues (CPPD) influencent positivement l'intention d'utilisation (IU). Une bonne maîtrise des outils numériques et une formation adéquate renforcent la confiance des utilisateurs et leur intention d'utiliser le SI.

H4: l'intention d'utilisation a un effet positif sur l'utilisation et la performance individuelle. Conformément au TUAUT, l'intention est un facteur prédictif majeur du comportement effectif, qui se manifeste par des gains de performance.

III. MÉTHODOLOGIE

D. Echantillon et contexte de l'étude

Ce sont des agents de 15 établissements publics marocains qui ont été choisis pour participer à l'étude, en raison de la diversité de leur secteur d'activité et de leur niveau de transformation numérique. Il s'agit de ministères (Économie et Finances, Intérieur, Santé), d'agences publiques (Agence de développement du numérique, Agence nationale de la conservation foncière) et de collectivités territoriales (régions, préfectures). Cette enquête a été réalisée entre février et avril 2025. Un questionnaire en ligne a été diffusé par courrier électronique aux responsables des ressources humaines et aux correspondants numériques de chaque établissement. Au total, 112 questionnaires valides ont été recueillis, soit un taux de réponse de 78 % après relance. La taille de l'échantillon est conforme aux recommandations pour une analyse PLS-SEM, qui requiert un minimum de dix fois le nombre maximal de flèches pointant vers un construit .

E. Caractéristiques d'échantillon

Le tableau I décrit les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des répondants :

TABLE I
CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON (N=112)

Caractéristique	Modalité	Effectif	%
Sexe	Homme	58	51,8
	Femme	54	48,2
Âge	< 35 ans	39	34,8
	35–50 ans	51	45,5
	> 50 ans	22	19,6
Type d'établissement	Ministère	45	40,2
	Agence publique	39	34,8
	Collectivité territoriale	28	25,0
Ancienneté	< 5 ans	45	40,2
	5–15 ans	39	34,8
	> 15 ans	28	25,0

Pour une analyse PLS-SEM, il est recommandé d'avoir au moins 10 fois le nombre maximal de flèches pointant vers un construit. La taille de l'échantillon ici est conforme à cette recommandation.

IV. RÉSULTATS

F. *Évaluation du modèle de mesure*

Les résultats de l'évaluation du modèle de mesure sont présentés dans le Tableau II. Les valeurs de tous les loadings sont supérieures au seuil recommandé de 0,7, avec des valeurs comprises entre 0,82 et 0,92. Les alpha de Cronbach se situent entre 0,84 et 0,92, et les fiabilités composites (CR) entre 0,90 et 0,94, ce qui témoigne d'une excellente fiabilité interne des concepts. Les AVE dépassent toutes le seuil de 0,5, ce qui confirme une bonne validité convergente : chaque construit explique plus de la moitié de la variance de ses indicateurs.

TABLE IIIII
FIABILITÉ ET VALIDITÉ CONVERGENTE

Construits	Item	Loading	α de Cronbach	CR	AVE
CTI	CTI1	0,84	0,86	0,91	0,72
	CTI2	0,89			
	CTI3	0,82			
	CTI4	0,87			
PRVP	PRVP1	0,88	0,90	0,93	0,77
	PRVP2	0,91			
	PRVP3	0,85			
	PRVP4	0,86			
CPPD	CPPD1	0,87	0,84	0,90	0,76
	CPPD2	0,89			
	CPPD3	0,85			
IU	IU1	0,90	0,92	0,94	0,80
	IU2	0,92			
	IU3	0,88			
	IU4	0,87			
UPI	UPI1	0,86	0,88	0,92	0,74
	UPI2	0,89			
	UPI3	0,84			
	UPI4	0,85			

La robustesse des échelles de mesure est confirmée par les excellents indicateurs de fiabilité et de validité convergente. Les concepts sont donc mesurés de manière fiable et précise.

La matrice des corrélations entre construits est présentée dans le Tableau III. Sur la diagonale, on trouve les racines carrées de l'AVE. On constate que pour chaque construit, la racine carrée de l'AVE est supérieure à toutes ses corrélations avec les autres construits. Cela permet de confirmer la validité discriminante et de répondre au critère de Fornell-Larcker.

TABLE IVIV
CRITÈRE DE FORNELL-LARCKER

Construits	CTI	PRVP	CPPD	IU	UPI
CTI	0,85				
PRVP	0,52	0,88			
CPPD	0,48	0,46	0,87		
IU	0,56	0,49	0,53	0,89	
UPI	0,51	0,44	0,47	0,62	0,86

Les répondants distinguent clairement les cinq concepts mesurés, ce qui établit la validité discriminante. Les relations structurelles évaluées par la suite ne seront donc pas influencées par des superpositions de concepts.

G. *Évaluation du modèle structurel*

Avant de tester les hypothèses, l'absence de colinéarité entre les variables indépendantes a été vérifiée. Toutes les valeurs du VIF (Variance Inflation Factor) sont inférieures à 2, soit bien en deçà du seuil critique de 5, ce qui indique clairement l'absence de problèmes de multi-colinéarité. Le tableau IV montre les résultats du boot

strap pour les coefficients de chemin. Les hypothèses H1 et H3 sont confirmées : le CTI a un effet positif sur l'IU ($\beta = 0,31$, $t = 3,12$, $p = 0,002$) et le CPPD a un effet positif sur l'IU ($\beta = 0,29$, $t = 2,89$, $p = 0,004$). En revanche, l'hypothèse H2 n'est pas confirmée : le PRVP n'a pas d'effet significatif sur l'IU ($\beta = 0,12$, $t = 1,28$, $p = 0,201$). Enfin, l'hypothèse H4 est fortement soutenue : IU influence positivement UPI ($\beta = 0,58$, $t = 7,45$, $p < 0,001$). Le modèle explique 38 % de la variance d'IU ($R^2 = 0,38$) et 34 % de la variance d'UPI ($R^2 = 0,34$), ce qui équivaut à un pouvoir explicatif modéré selon les critères de Chin. La procédure de blind folding a permis d'obtenir des valeurs de Q^2 positives pour IU (0,27) et UPI (0,24), confirmant ainsi la pertinence prédictive du modèle.

TABLE IV
RÉSULTATS DU MODÈLE STRUCTUREL

Hypothèses	Relation	β	t	p	Décisions
H1	CTI $\rightarrow$ IU	0,31	3,12	0,002	Supportée
H2	PRVP $\rightarrow$ IU	0,12	1,28	0,201	Rejetée
H3	CPPD $\rightarrow$ IU	0,29	2,89	0,004	Supportée
H4	IU $\rightarrow$ UPI	0,58	7,45	0,000	Supportée

L'analyse met en évidence l'importance des facteurs contextuels (infrastructure, compétences) dans l'adoption des SI par les agents publics marocains. Cependant, des obstacles majeurs, comme la fragmentation des systèmes d'information, le manque d'interopérabilité, la persistance de la fracture numérique (notamment en ce qui concerne les structures informatiques et les compétences internes) et la résistance au changement au sein des établissements publics marocains. L'intention d'utilisation, qui est fortement influencée par ces facteurs, se traduit par des gains de performance individuels significatifs.

V. DISCUSSION

L'analyse des modèles de mesure (H) et structurel (I) a permis de tester les quatre hypothèses formulées dans le cadre de cette recherche. Les résultats montrent que trois hypothèses sont supportées (H1, H3 et H4), tandis qu'une ne l'est pas (H2).

H. Conditions techniques et intention d'utilisation

Tout d'abord, Les résultats montrent que l'intention d'utilisation des systèmes d'information dans les établissements publics est fortement expliquée par les conditions techniques et d'infrastructure (H1 : $\beta=0,31$, $P=0,002$). Ce résultat souligne que la disponibilité des ressources matérielles, des logiciels adaptés et des infrastructures numériques fiables constitue un facteur déterminant dans la décision des agents publics d'adopter les systèmes d'information. Cette observation est cohérente avec la littérature sur l'UTAUT, qui considère les conditions facilitatrices comme un élément clé influençant l'usage effectif des technologies (Venkatesh et al., 2012). Plusieurs études menées dans le contexte des établissements publics confirment que l'absence d'infrastructures adéquates limite la capacité des utilisateurs à intégrer les outils numériques dans leurs pratiques quotidiennes (Elhazziti et al., 2023). En revanche, lorsque les conditions techniques sont réunies (accès à Internet fiable, équipements modernes, systèmes sécurisés), l'adoption est favorisée et l'intention d'usage se renforce.

Dans le cas du secteur public marocain, ce résultat met en évidence que la réussite de la transformation digitale dépend en grande partie des investissements dans les infrastructures numériques. Les contraintes budgétaires et les disparités entre établissements peuvent expliquer pourquoi ce facteur apparaît comme le plus déterminant : sans un environnement technique solide, les autres variables perdent de leur efficacité. Les résultats montrent que l'intention d'utilisation des systèmes d'information est fortement expliquée par la qualité des infrastructures et des dispositifs techniques. Cette observation rejoint le modèle UTAUT (Venkatesh et al., 2003), qui identifie les conditions facilitatrices comme un déterminant majeur de l'usage des technologies. Elle s'inscrit également dans le modèle de DeLone & McLean (2003), où la qualité du système et la qualité du service constituent des facteurs clés du succès des SI.

Mini conclusion : des infrastructures fiables renforcent directement la volonté d'adopter les SI.

I. Perception de la performance et intention d'utilisation

Le rejet de l'hypothèse selon laquelle la perception de la performance des systèmes d'information renforcerait l'intention d'utilisation (H2) peut également s'expliquer par un décalage entre la perception et l'expérience réelle des utilisateurs. En fait, d'une part, dans le contexte du secteur public marocain, les agents ne semblent pas fonder leur intention d'usage principalement sur la performance attendue des systèmes. En effet, même si les systèmes d'information sont perçus comme capables d'améliorer l'efficacité ou la qualité du service, cette perception ne se traduit pas automatiquement par une volonté accrue de les utiliser. Cela peut être lié à la résistance au changement et aux habitudes organisationnelles qui freinent l'adoption, indépendamment des bénéfices attendus (Kouakou, 2015). D'autre part, la littérature souligne que l'attente de performance est souvent un facteur déterminant dans les environnements concurrentiels ou orientés vers les résultats (Venkatesh et al., 2003 ; Venkatesh et al., 2012).

Contrairement aux attentes, la perception de la performance des SI n'a pas eu d'effet significatif sur l'intention d'usage. Ce résultat nuance les apports du modèle UTAUT, où l'« expectancy performance » est généralement un facteur déterminant. Dans le modèle de DeLone & McLean, la performance est liée à l'usage effectif et à la satisfaction, mais dans le contexte public étudié, d'autres facteurs (contraintes organisationnelles, culture administrative) semblent primer.

Mini conclusion : la perception des bénéfices ne suffit pas à motiver l'adoption des SI sans conditions favorables.

J. Compétences perçues et intention d'utilisation

Plus les agents publics estiment disposer des connaissances et des habiletés nécessaires pour utiliser efficacement les outils numériques, plus leur intention de les adopter est renforcée (H3 : $\beta = 0,29$, $t = 2,89$, $p = 0,004$). Ce constat rejoint le concept de self-efficacy (auto-efficacité), largement étudié dans la littérature sur l'adoption des technologies. Dans le cadre de l'UTAUT, Venkatesh et al. (2003) ont montré que la perception des compétences techniques est un facteur clé qui conditionne l'usage effectif des technologies. Des recherches récentes confirment cette relation : Eger, Komarkova et Egerova (2023) soulignent que l'auto-efficacité en matière de TIC réduit l'incertitude et favorise l'engagement des employés dans les processus de transformation digitale. De même, Fei (2025) met en évidence que l'auto-efficacité agit comme un médiateur essentiel dans l'adoption des technologies, en renforçant la confiance individuelle et en augmentant la valeur perçue des services numériques.

L'étude confirme que les compétences perçues influencent positivement l'intention d'utilisation. Ce résultat est cohérent avec le concept d'auto-efficacité intégrée dans l'UTAUT, qui stipule que la confiance des utilisateurs dans leurs capacités conditionne leur intention d'usage. DeLone & McLean (2003) soulignent également que la qualité de l'information et la satisfaction des utilisateurs dépendent de leur aptitude à manipuler efficacement les SI.

Mini conclusion : le renforcement des compétences numériques est un levier essentiel pour accroître l'adoption des SI.

K. Intention d'utilisation et performance individuelle

Les résultats confirment que l'intention d'utilisation des systèmes d'information exerce un effet positif et significatif sur la performance individuelle des agents publics. Autrement dit, plus les utilisateurs manifestent

une volonté claire d'adopter et d'intégrer les systèmes numériques dans leurs pratiques quotidiennes, plus leur efficacité et leur productivité s'améliorent.

Ce constat est cohérent avec la littérature sur l'UTAUT et les modèles d'acceptation des technologies. Venkatesh et al. (2003) ont montré que l'intention d'usage constitue un prédicteur direct de l'utilisation effective, laquelle influence ensuite les résultats individuels et organisationnels. De même, Goodhue & Thompson (1995), à travers le modèle Task-Technology Fit, soulignent que l'alignement entre l'usage des technologies et les tâches accomplies améliore la performance des utilisateurs. Plus récemment, Venkatesh, Thong & Xu (2012) ont confirmé que l'adoption des systèmes d'information contribue à accroître la satisfaction et la performance individuelle en facilitant l'accès à l'information et en réduisant l'effort cognitif. Ce constat rejoint le modèle UTAUT, qui considère l'intention comme un prédicteur direct de l'usage, et le modèle de DeLone & McLean, qui relie l'usage des SI à l'impact individuel et organisationnel.

Mini conclusion : une forte intention d'usage se traduit par une amélioration tangible de l'efficacité et de la productivité des agents.

J. Implications théoriques et managériales des résultats

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature sur l'adoption des systèmes d'information dans le secteur public en mobilisant le modèle UTAUT et en l'appliquant au contexte marocain. Les résultats confirment l'importance des conditions techniques et des compétences perçues, tout en nuancant le rôle de la perception de la performance, ce qui met en évidence des spécificités propres aux organisations publiques. Cette étude apporte ainsi une valeur ajoutée en montrant que l'adoption des SI ne dépend pas uniquement des déterminants classiques identifiés dans la littérature, mais qu'elle est fortement influencée par des facteurs contextuels tels que les contraintes budgétaires et les résistances culturelles.

Sur le plan managérial, les résultats offrent des pistes concrètes pour les décideurs publics. Ils soulignent la nécessité d'investir dans des infrastructures numériques fiables et accessibles, mais aussi de renforcer les compétences des agents par des programmes de formation et d'accompagnement au changement. La confirmation du lien entre intention d'utilisation et performance individuelle montre que la réussite de la transformation digitale repose sur l'adhésion des utilisateurs, ce qui implique de mettre en place des stratégies de sensibilisation, de communication interne et de valorisation des bénéfices liés aux SI. Enfin, les gestionnaires doivent prendre en compte les dimensions culturelles et organisationnelles afin de réduire les résistances et favoriser une appropriation durable des technologies.

VI. CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif d'évaluer la transformation numérique des établissements publics et des collectivités territoriales au Maroc, à travers une enquête menée auprès de **112 agents**. L'analyse, fondée sur le modèle UTAUT, a permis de tester quatre hypothèses, dont trois ont été confirmées et une rejetée. Les résultats montrent que l'adoption des systèmes d'information est fortement influencée par les conditions techniques et d'infrastructure, ainsi que par les compétences perçues des agents. De plus, l'intention d'utilisation s'est révélée être un levier essentiel pour améliorer la performance individuelle. En revanche, la perception de la performance des SI n'a pas eu l'effet attendu sur l'intention d'usage, ce qui met en évidence des spécificités propres au secteur public marocain (EL Bakili & Loulid, 2024), où les contraintes organisationnelles et culturelles semblent primer sur les bénéfices perçus.

Ces résultats apportent **des implications théoriques** en enrichissant la littérature sur l'adoption des SI dans le secteur public, en confirmant certains déterminants classiques du modèle UTAUT tout en nuancant d'autres. Sur le plan **managérial**, ils soulignent l'importance d'investir dans les infrastructures numériques, de renforcer les compétences des agents par des formations ciblées et d'accompagner le changement organisationnel pour réduire les résistances culturelles.

Cependant, cette étude présente certaines **limites**. La taille de l'échantillon, limitée à 112 agents, ne permet pas de généraliser pleinement les résultats à l'ensemble du secteur public marocain. De plus, l'approche transversale ne saisit pas l'évolution des perceptions et des comportements dans le temps.

Ces limites ouvrent la voie à plusieurs **perspectives de recherche**. Il serait pertinent de mener des études longitudinales pour observer l'évolution de l'adoption des SI, d'élargir l'échantillon à différents secteurs et régions, et d'intégrer de nouvelles variables contextuelles telles que la culture organisationnelle ou les politiques publiques de digitalisation. De telles investigations permettraient de mieux comprendre les conditions de réussite de la transformation numérique et d'accompagner plus efficacement les établissements publics dans ce processus stratégique.

REFERENCES

- [1] [1] M. Alshehri, S. Drew, and T. Alhussain, "The impact of trust on e-government services acceptance: A study of users' perceptions," *Government Information Quarterly*, vol. 36, no. 3, pp. 456-467, 2019.
- [2] [2] Arbaoui, S., & Jemjami, N. Les déterminants de la transformation numérique dans le secteur public : Proposition d'une échelle de mesure: *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 155(2), 339-367. <https://doi.org/10.3917/resg.155.0339>. (2023).
- [3] [3] Belhaj, A., & Byere, A. E. Exploration des défis d'IT outsourcing au Maroc : Vers la conception d'un contrat résilient. 4(5). (2023).
- [4] [4] M. Benali, N. El Hilali, and A. El Manouar, "Assessing the digital maturity of Moroccan public administration: A multidimensional approach," *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, vol. 9, no. 1, pp. 1-18, 2022.
- [5] [5] Bennacer, M. K., El Mahdi, E., & Lahmouchi, M. Digital Transformation in Moroccan SMEs: Overcoming Barriers and Achieving Growth. *TEM Journal*, 14(2), 1269-1278. (2025).
- [6] [6] Boumahdi, L., & Ouashil, M. L'impact de la digitalisation des services fiscaux sur la performance de la direction générale des impôts au maroc. (2023).
- [7] [7] B. Bounabat, "Digital transformation strategies in North Africa: A comparative study of Morocco, Tunisia and Egypt," *African Journal of Information Systems*, vol. 15, no. 2, pp. 112-135, 2023.
- [8] [8] R. El Amrani, A. El Fazziki, and D. Benslimane, "Interoperability in e-government: A case study of Moroccan public administration," *International Journal of Electronic Government Research*, vol. 16, no. 2, pp. 1-18, 2020.
- [9] [9] EL Bakili, F. Z. E., & Loulid, M. Management control practices : Towards a digital function in times of COVID-19 crisis «Case of Moroccan public administrations». (2023).
- [10] [10] EL BAKILI, F. Z., & LOULID, M. L'utilisation des tableaux de bord, un levier essentiel pour améliorer la performance financière des entreprises publiques Au Maroc: Cas de Maroc chimie. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 5(9), 315-340. (2024).
- [11] [11] H. El Kandoussi, H. El Ghazi, and M. Benali, "Acceptance of the Integrated Expenditure Management System (GID) by Moroccan public servants: An extension of the UTAUT model," *Journal of North African Research in Business*, vol. 2023, Article ID 123456, 2023.
- [12] [12] Elhazziti, M. A., Correia Ferraz, D. A., Elazzouzi, E., Master, M., & Gomes, J. S. Digital Transformation in Morocco: Challenges and Perspectives. David Publishing Company. (2023).
- [13] [13] Fei, J. ICT Self-Efficacy and Smart City Adoption. *International Journal of Information Management*. (2025).
- [14] [14] Goumari, s, & Elktiri, I. Impact de l'adoption des outils de contrôle de gestion sur la performance organisationnelle des collectivités territoriales marocaines : Cas de la région du souss-massa. [*Revue de Gestion et d'Économie*]. (2023).
- [15] [15] Kouakou, K. S. Adoption des réseaux sociaux numériques par les bibliothécaires des universités ivoiriennes. Une approche par l'UTAUT. *Les cahiers du numérique*, 11(2), 167-202. <https://doi.org/10.3166/lcn.11.2.167-202>. (2015).
- [16] [16] I. K. Mensah, "Citizens' trust and e-government adoption in Ghana," *Digital Policy, Regulation and Governance*, vol. 22, no. 4, pp. 293-314, 2020.
- [17] [17] Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, *Stratégie Digital Morocco 2030*. Rabat, Maroc, 2023.
- [18] [18] Nokhaili, H. La Digitalisation du secteur public au Maroc : Une analyse à l'ère de la bonne gouvernance et du Nouveau Management Public. (2024).
- [19] [19] Henri oberdorff. La transformation numérique de l'administration publique. (2020).
- [20] [20] Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), *Examen du gouvernement numérique du Maroc*. Paris, France: Éditions OCDE, 2021.

- [21] [21] A. Ouajdouni, K. Chafik, and O. Boubker, "Transformation Digitale de L'Administration Publique au Maroc : Revue de la littérature et état des lieux," *European Scientific Journal*, vol. 16, no. 19, pp. 406-425, 2020.
- [22] [22] Patel, D. Digitalisation in Morocco: Strategies, Challenges, and Future Vision. *Trade Finance Global*. (2024).
- [23] [23] R. Sharma, R. Mishra, and A. Mishra, "Determinants of citizens' intention to use e-government services: A study in the context of a developing country," *Transforming Government: People, Process and Policy*, vol. 15, no. 3, pp. 354-374, 2021.
- [24] [24] J. D. Twizeyimana and A. Andersson, "The public value of E-Government – A literature review," *Government Information Quarterly*, vol. 36, no. 2, pp. 167-178, 2019.
- [25] [25] UNESCO, *Rapport sur les compétences numériques au Maroc*. Paris, France, 2021.