

**EL YOUSFI ALAOUI Meryem, Mme SOSSI ALAOUI Fatima Zohra**

**Sciences Economiques et Gestion ,Économie et Management des Organisations , Ibn Tofail Kenitra-  
Maroc**

**elyousfialaoui.meryem@uit.ac.ma**

**fatimazohra.sossialaoui@uit.ac.ma**

## **Digitalisation des finances publiques au Maroc : méta-analyse des mécanismes de contrôle et des compétences technologiques stratégiques**

### **Introduction**

Au cours de la dernière décennie, la digitalisation s'est progressivement imposée comme une force motrice dans la réforme du secteur public à l'échelle mondiale. Au Maroc, l'intégration d'outils numériques dans la sphère des finances publiques a été stimulée par plusieurs facteurs, notamment la volonté d'améliorer l'efficacité, la transparence et la qualité des services rendus aux citoyens. En effet, différentes agences gouvernementales ont introduit des systèmes de télédéclaration fiscale, des plateformes d'e-procurement et des processus budgétaires gérés numériquement, autant d'initiatives qui visent à renforcer la gouvernance économique (Bouaziz, 2020). Cette transition plurielle implique cependant une évolution des mécanismes de contrôle et exige le développement de compétences technologiques stratégiques au sein de l'administration.

**Problématique.** Malgré ces avancées, plusieurs interrogations demeurent quant à la capacité de la digitalisation à pallier les lacunes traditionnelles de la gestion des finances publiques marocaines, qu'il s'agisse de la détection des fraudes, de la fiabilité des données fiscales ou de la rapidité d'exécution budgétaire. Alors que les outils numériques sont censés rationaliser les processus, ils peuvent également introduire de nouvelles vulnérabilités liées à la cybersécurité, à la gouvernance des données et à de possibles déficits de compétences chez les fonctionnaires (Amine et al., 2024). Ainsi, la question centrale consiste à déterminer comment ces mécanismes de contrôle numérisés peuvent être adoptés, pérennisés et optimisés, tout en assurant que les acteurs du secteur public disposent des compétences technologiques indispensables.

### **Hypothèses.**

1. **H1** : La transformation numérique des finances publiques au Maroc entraîne une amélioration notable des mécanismes de contrôle, renforçant à la fois la transparence fiscale et la détection des fraudes.
2. **H2** : Le développement stratégique des compétences technologiques au sein du secteur public est positivement corrélé à l'implémentation réussie et au maintien efficace des outils numériques dans la gestion financière.

3. **H3** : Le dépassement des défis majeurs tels que la cybersécurité, l'inclusion numérique et les carences infrastructurelles nécessitera une approche coordonnée intégrant les meilleures pratiques internationales, afin de consolider durablement la gouvernance.

Pour vérifier ces hypothèses, la présente méta-analyse examine diverses études, initiatives gouvernementales et résultats empiriques récents. L'argumentation s'articule en trois grandes sections. Premièrement, un aperçu de l'évolution des mécanismes de contrôle dans le cadre de la digitalisation des finances publiques marocaines sera proposé. Deuxièmement, nous analyserons le rôle stratégique des compétences technologiques en soulignant l'importance de la formation et des systèmes de gestion des connaissances. Enfin, nous étudierons les défis et perspectives d'avenir, en abordant notamment l'adaptation aux bonnes pratiques mondiales et l'adoption de principes de « gouvernance intelligente ». Tout au long du texte, des connecteurs logiques tels que *de plus, en outre, cependant, en revanche et par conséquent* sont employés pour maintenir une cohérence argumentative.

## **Section 1. L'évolution des mécanismes de contrôle dans les finances publiques**

La digitalisation des finances publiques au Maroc est étroitement liée à la modernisation des mécanismes de contrôle. Historiquement, ces mécanismes reposaient sur des vérifications manuelles, des audits périodiques et des contrôles a posteriori particulièrement coûteux en ressources. Cependant, avec l'arrivée d'outils numériques, le suivi en temps réel, les alertes automatisées et l'analyse avancée des données métamorphosent la manière dont les budgets sont alloués et dont les dépenses sont surveillées. Les mutations observées recouvrent plusieurs dimensions de la gestion des finances publiques, dont le contrôle fiscal, la passation des marchés et la budgétisation participative.

### **1.1 Transformation du contrôle fiscal**

Le secteur fiscal marocain repose fortement sur les recettes fiscales pour financer le fonctionnement de l'État (Attak, 2024). Par conséquent, disposer de mécanismes de contrôle robustes pour la collecte des impôts s'avère essentiel. *En effet*, les systèmes manuels utilisés par le passé étaient parfois vulnérables à des activités frauduleuses, à des inefficiences et, dans certains cas, à des pratiques de corruption. *Toutefois*, la transition numérique des processus fiscaux a considérablement renforcé la capacité du Maroc à repérer et prévenir l'évasion fiscale.

Des travaux récents fondés sur une analyse lexicométrique montrent que l'usage de la télédéclaration, de la vérification automatisée des données et des audits numériques contribue à accroître l'efficacité de l'administration fiscale (Attak, 2024). *Par exemple*, la vérification automatisée effectue des recoupements entre plusieurs bases de données, ce qui permet de détecter plus rapidement des anomalies ou incohérences

dans les déclarations. *Ainsi*, l'administration fiscale peut intervenir promptement, limitant les pertes de recettes et soutenant la stabilité économique globale du pays.

L'un des moteurs principaux de cette transformation est la tendance mondiale à recourir à des systèmes de gouvernance électronique (Houda et al., 2023). Partout dans le monde, les États migrent vers des plateformes en ligne pour assurer la collecte fiscale et le suivi de la conformité. Au Maroc, l'élan pour moderniser provient à la fois de réformes gouvernementales internes et de pressions externes émanant d'organismes multilatéraux qui appellent à davantage de transparence et de responsabilité fiscale.

Malgré ces avancées, certains défis subsistent. On relève notamment les disparités d'infrastructures technologiques entre zones urbaines et rurales, susceptibles de freiner l'adoption généralisée des systèmes fiscaux numériques (Attak, 2024). En outre, la cybersécurité constitue une menace persistante, susceptible de miner la confiance du public dans ces nouveaux dispositifs de contrôle.

## 1.2 Rôle des outils numériques dans les finances publiques

Au-delà de la sphère fiscale, les outils numériques influencent également la passation des marchés et les processus budgétaires. *D'une part*, les plateformes électroniques de marchés publics visent à réduire la corruption en encourageant une concurrence ouverte et des appels d'offres transparents (Krynytsia, 2024). *D'autre part*, les systèmes de budgétisation numérisés accélèrent le traitement de l'information, permettant aux agents publics de suivre les dépenses en quasi-temps réel. *De cette façon*, les décideurs ont accès à des tableaux de bord mis à jour en continu, à des modèles de prévision et à des alertes qui signalent toute déviation par rapport au budget initial (Budiasih, 2024).

Les progrès réalisés en matière de mégadonnées et d'intelligence artificielle ajoutent une dimension prédictive à ces systèmes (Budiasih, 2024). *Par exemple*, des algorithmes de machine learning peuvent estimer l'évolution des recettes ou repérer des schémas de dépenses inhabituelles. *Par conséquent*, le gouvernement est en mesure d'adopter une démarche proactive, en réallouant rapidement les ressources afin d'éviter des surcoûts ou de combler des déficits budgétaires.

**Tableau 1. Exemples d'outils numériques dans les finances publiques marocaines**

Outil numérique	Fonction principale	Impact sur les mécanismes de contrôle
Portail d'e-procurement	Gestion des appels d'offres et des marchés	Renforce la transparence et réduit la corruption
Système de télédéclaration	Déclaration et paiement d'impôts en ligne	Améliore l'efficacité et la détection des fraudes
Tableau de bord	Suivi en temps réel des dépenses	Facilite les ajustements proactifs et les

<b>budgétaire</b>	publiques	alertes
-------------------	-----------	---------

Source : Adapté de Krynysia (2024) et Budiasih (2024).

Comme l'illustre le Tableau 1, ces solutions numériques rationalisent les processus tout en consolidant la transparence. À l'inverse des pratiques traditionnelles, fortement dépendantes de rapports établis manuellement, l'introduction de portails électroniques et de tableaux de bord réduit à la fois les erreurs humaines et les risques de favoritisme.

### 1.3 Bonne gouvernance et digitalisation

Un troisième volet de l'impact de la digitalisation sur les mécanismes de contrôle concerne la bonne gouvernance. *De fait*, la conservation informatisée des archives et l'usage de bases de données partagées favorisent la redevabilité, car ils laissent des traces d'audit plus clairement identifiables (Ningsih, 2024). *Par conséquent*, les organes de contrôle et la société civile peuvent plus aisément accéder à l'information nécessaire pour surveiller les activités financières publiques.

De plus, l'univers numérique stimule la budgétisation participative, où les citoyens sont invités à exprimer leur avis ou à voter sur certaines affectations budgétaires (Krynysia, 2024). *Contrairement* aux méthodes traditionnelles, reposant sur des réunions physiques parfois peu inclusives, les plateformes en ligne permettent une participation élargie et renforcent la légitimité et la réactivité des politiques publiques.

## Section 2. Le rôle stratégique des compétences technologiques

En parallèle à l'évolution des mécanismes de contrôle, la digitalisation des finances publiques au Maroc dépend étroitement du développement de compétences technologiques stratégiques. **Or**, l'acquisition et la préservation de ces compétences ne se limitent pas à des considérations purement techniques : elles englobent également des enjeux organisationnels, culturels et de formation (Ciancarini et al., 2023). De ce fait, la transformation numérique de l'administration requiert des programmes de renforcement de capacités qui s'adressent aussi bien aux agents publics qu'aux usagers.

### 2.1 Compétences numériques et processus agiles

La généralisation des plateformes digitales dans les finances publiques suppose que l'ensemble des utilisateurs — qu'il s'agisse des fonctionnaires ou des contribuables — dispose d'un minimum de compétences numériques (Bouaziz, 2020). *Par exemple*, pour que la déclaration d'impôts en ligne soit une réussite, les

usagers doivent savoir naviguer sur internet, protéger leurs informations personnelles et comprendre les étapes du processus. *De même*, les agents publics responsables des tableaux de bord budgétaires ont besoin de maîtriser l'analyse de données et l'utilisation de logiciels spécifiques.

**Tableau 2. Compétences numériques essentielles pour les fonctionnaires en charge des finances publiques**

Catégorie de compétence	Description	Importance pour les mécanismes de contrôle
<b>Littératie informatique</b>	Usage du courrier électronique, d'Internet, etc.	Facilite les tâches numériques quotidiennes
<b>Analyse de données</b>	Interprétation des données financières	Améliore la détection des fraudes et la gestion budgétaire
<b>Sensibilisation à la cybersécurité</b>	Comprendre les menaces et adopter de bonnes pratiques	Protège l'intégrité des données financières
<b>Gestion de projet agile</b>	Pilotage d'initiatives technologiques	Assure une mise à jour rapide et flexible des systèmes

Source : Adapté de Ciancarini et al. (2023) et Bouaziz (2020).

En outre, la mise en place de nouveaux systèmes numériques dans les finances publiques requiert souvent une approche agile — des processus itératifs qui autorisent la création rapide de prototypes, leur test et leur ajustement (Ciancarini et al., 2023). Cela contraste avec les anciens modèles linéaires, trop rigides pour s'adapter à un environnement technologique en constante évolution. Grâce aux approches agiles, les équipes de projet peuvent réagir promptement aux retours des utilisateurs, aux impératifs réglementaires ou aux menaces de sécurité.

## 2.2 Systèmes de gestion des connaissances

Les systèmes de gestion des connaissances (KMS) jouent un rôle fondamental dans la promotion de la collaboration, de l'innovation et de l'efficacité dans le cadre de la réforme numérique des finances. *Dans ce contexte*, le KMS centralise la documentation, la réglementation, les bonnes pratiques et les enseignements tirés d'initiatives antérieures. *Ce faisant*, il contribue à briser les cloisonnements administratifs qui constituent souvent un frein à la communication interservices (Amine et al., 2024).

Un autre élément essentiel dans le déploiement des KMS est le leadership éthique. *Par exemple*, des dirigeants qui valorisent la transparence et la responsabilité peuvent encourager une culture de l'intégrité, rendant ainsi l'utilisation du KMS plus efficace (Amine et al., 2024). *De plus*, un leadership éthique garantit que le KMS ne

se limite pas à une simple base documentaire, mais devienne un levier d'échanges constructifs et de gestion responsable des données.

### **2.3 Infrastructure et Interopérabilité**

Pour assurer le bon fonctionnement des finances publiques numérisées, une infrastructure solide est indispensable. D'après Abdul-Azeez et al. (2024), l'adoption de plateformes intégrées comme SAP peut fluidifier les flux de travail, permettant le partage en temps réel des informations entre divers ministères et départements. *Dès lors*, les fonctionnaires peuvent consacrer davantage d'énergie à des missions stratégiques comme l'élaboration de politiques ou la planification à long terme, au lieu de se perdre dans des tâches administratives répétitives.

*Néanmoins*, établir l'interopérabilité n'a rien d'anodin. Les systèmes doivent être normalisés afin de communiquer efficacement, ce qui requiert des cadres de gouvernance régissant les formats de données, les interfaces et les protocoles de sécurité (Abdul-Azeez et al., 2024). *Toutefois*, la complexité organisationnelle de ces migrations peut ralentir le progrès si elle n'est pas gérée avec soin.

### **Section 3. Défis et perspectives d'avenir**

Bien que la trajectoire de la digitalisation des finances publiques au Maroc mette en évidence des avancées notables, de nombreux défis persistent. En réalité, cette transformation reste un processus en constante évolution, influencé par les innovations technologiques, les bonnes pratiques internationales et les changements socio-politiques. Cette section recense les obstacles majeurs à l'implémentation et suggère des pistes pour l'avenir, en soulignant notamment l'intérêt de s'inspirer de cas internationaux réussis et d'exploiter le potentiel du big data pour une gouvernance intelligente.

#### **3.1 Surmonter les obstacles à la mise en œuvre**

*Premièrement*, la cybersécurité demeure un frein sérieux. À mesure que les plateformes numériques se multiplient, les possibilités d'attaques informatiques augmentent (Krynytsia, 2024). *Deuxièmement*, la fracture numérique entre les zones urbaines et celles moins développées complique l'accès aux systèmes d'e-procurement ou de déclaration d'impôts en ligne. *Troisièmement*, les institutions publiques peuvent manquer de personnel formé et de ressources budgétaires pour maintenir les infrastructures numériques sur le long terme.

Pour ces raisons, une stratégie globale s'avère nécessaire, intégrant les dimensions technologiques, sociales et réglementaires (Aryatama et al., 2024). *De fait*, promouvoir une culture de l'innovation au sein de la fonction publique peut réduire la résistance au changement, tandis que le partenariat avec le secteur privé peut

contribuer à mobiliser des ressources financières. *Par ailleurs*, soutenir des écosystèmes technologiques locaux et des start-up encourage la création de solutions adaptées aux besoins spécifiques du Maroc.

**Tableau 3. Principaux défis de mise en œuvre de la digitalisation des finances publiques**

Défi	Description	Stratégies d'atténuation
<b>Risques de cybersécurité</b>	Piratage, vols de données, malwares	Formations, réseaux sécurisés, supervision légale
<b>Fracture numérique</b>	Inégalités d'accès entre zones rurales et urbaines	Investissement dans l'infrastructure, solutions mobiles
<b>Capacité institutionnelle</b>	Manque de compétences techniques et financières	Formation, PPP, déploiements itératifs
<b>Résistance au changement</b>	Freins culturels et incertitudes	Communication, incitations, leadership managérial

Source : Adapté de Krynytsia (2024) et Aryatama et al. (2024).

De surcroît, la dimension humaine ne doit pas être négligée. Les agents publics peuvent percevoir les nouveaux systèmes comme une menace pour leur emploi ou exiger un effort de formation continu. *Toutefois*, une communication claire quant aux avantages de la digitalisation, soutenue par des programmes de renforcement de capacités, peut limiter cette opposition.

### 3.2 Tirer parti des meilleures pratiques mondiales

Dans de nombreux pays, la transformation numérique des finances publiques a déjà fait ses preuves à grande échelle. *Par exemple*, Houda et al. (2023) citent le cas du Kenya, où la plateforme M-Pesa a révolutionné les transactions financières, favorisant ainsi la transparence et l'inclusion financière. L'Australie, quant à elle, offre un modèle exemplaire d'e-government, permettant la déclaration d'impôts et la passation de marchés en temps réel. L'étude de ces exemples peut aider le Maroc à adapter les leçons apprises à ses réalités socio-économiques.

*En outre*, un leadership affirmé apparaît comme un élément récurrent dans la réussite de ces transitions. Qu'il s'agisse d'un engagement politique au plus haut niveau ou d'agences publiques dotées de moyens conséquents, le leadership définit à la fois le rythme et les priorités (Houda et al., 2023). Parallèlement, l'engagement citoyen demeure primordial, car un appui élargi et des retours critiques soutiennent la redevabilité. *À l'opposé*, des réformes imposées de façon descendante, avec peu de consultation publique, risquent de faire face à un manque d'adhésion, freinant l'efficacité des dispositifs numériques.

### 3.3 Big Data et gouvernance intelligente

L'intégration de l'analyse big data dans les finances publiques ouvre la voie à une « gouvernance intelligente », où les décideurs peuvent s'appuyer sur des données actualisées en temps réel (Sarker et al., 2018). Ainsi, ils identifient plus rapidement des inefficiences, détectent d'éventuelles anomalies financières et peuvent même anticiper l'évolution des flux de revenus. *De ce fait*, la gestion publique bascule d'une posture réactive à une approche davantage proactive en matière de politique budgétaire et fiscale.

La gouvernance intelligente converge avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) poursuivis par le Maroc. Par exemple, une répartition budgétaire fondée sur des données précises peut mieux cibler les domaines prioritaires comme l'éducation ou la santé (Sarker et al., 2018). *Dans le même ordre d'idées*, la transparence renforcée instaure un climat de confiance, améliorant la relation entre les citoyens et l'État.

*Cependant*, l'exploitation du big data soulève d'importantes questions éthiques. Les agences gouvernementales doivent manipuler les données personnelles avec prudence, en évitant tout recours à des algorithmes discriminatoires et en veillant au respect de la vie privée (Sarker et al., 2018). *Par conséquent*, l'établissement de cadres réglementaires rigoureux et la mise en place d'organes de contrôle indépendants sont indispensables pour concilier innovation et protection des droits fondamentaux.

## Conclusion

À travers cette méta-analyse, la digitalisation des finances publiques au Maroc se révèle comme une transformation à multiples facettes, impliquant non seulement des innovations technologiques, mais aussi l'évolution des mécanismes de contrôle et la valorisation de compétences stratégiques chez les agents publics. Tout d'abord, la modernisation du contrôle fiscal, l'adoption de systèmes d'e-procurement et l'expansion de la budgétisation participative illustrent la capacité des outils numériques à dynamiser l'efficacité et la transparence, validant la pertinence de **H1**. Ensuite, l'importance des compétences technologiques met en lumière la validité de **H2** : même avec des systèmes évolués, les avancées restent limitées si les ressources humaines ne sont pas formées et agiles pour s'adapter. Toutefois, divers obstacles — tels que les risques de cybersécurité, les inégalités d'accès aux technologies et les inerties organisationnelles — soulignent la nécessité d'une approche globale, mobilisant des savoir-faire internationaux et adaptée au contexte national. En ce sens, **H3** indique qu'il est impératif de coordonner les efforts, en associant acteurs publics, secteur privé et société civile, pour ancrer durablement la transformation numérique dans la gouvernance marocaine.

Ainsi, l'avenir de la digitalisation des finances publiques dépend d'une démarche intégrant tant les dernières avancées technologiques que des cadres éthiques et réglementaires solides. *De ce fait*, le Maroc se trouve à un carrefour stratégique : en fusionnant l'apprentissage tiré de modèles internationaux et en développant une culture de l'innovation, il peut exploiter pleinement le potentiel du numérique pour améliorer le contrôle fiscal, la transparence et, plus largement, la qualité de sa gouvernance. Grâce à des investissements continus dans la formation, la gestion des connaissances et l'infrastructure, la modernisation des finances publiques a

toutes les chances de perdurer, de s'élargir et de servir les objectifs de développement du pays sur le long terme.

## Bibliographie

Abdelaziz Ouajdouni, Khalid Chafik, et Omar Boubker. « Transformation Digitale de L'Administration Publique au Maroc : Revue de la littérature et état des lieux ». *European Scientific Journal, ESJ* 16, n° 19 (2020) : 406-406. <https://doi.org/10.19044/ESJ.2020.V16N19P406>.

António F. Tavares, Delfina Soares, et Elsa Estevez. « Electronic Governance for Context-Specific Public Service Delivery: a Survey of the Literature », 135-38, 2016. <https://doi.org/10.1145/2910019.2910110>.

El Haddad Houda, Khalid Chafik, et HasnaeMghizou. « Tendances technologiques de la Transformation Digitale des Administrations Fiscales à l'Echelle Internationale : Revue de Littérature et Etat des Lieux cas du Maroc ». *European scientific journal* 19, n° 19 (2023) : 68-68. <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n19p68>.

El Houssain Attak. « Contribution of Dematerialization to Tax Control Performance ». Dans *Advances in finance, accounting, and economics book series*, 58-91, 2024. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1678-8.ch003>.

Fatma Bouaziz. « Digital Government Competences for Digital Public Administration Transformation », 244-63, 2020. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2799-3.CH013>.

Fidrya Ningsih. « The Importance of IT-Based Public Accounting Transformation in Supporting the Digitalization of Good Governance ». *Indonesian Journal of Business Analytics*, 2024. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i6.6160>.

Lalj Abdelkrim et Lotfi Efrif Mohamed. « Internal audit and governance of the Moroccan public firms and establishments », s. d.

Lethiwe Nzama et Sezer Bozkuş Kahyaoğlu. « Digital Transformation and the Process Improvements in General Finance Environment: The Good Governance Perspective », 49-65, 2024. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-52403-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-031-52403-5_5).

Nazirul Islam Sarker, Min Wu, et AltabHossin. « Smart governance through bigdata: Digital transformation of public agencies », 62-70, 2018. <https://doi.org/10.1109/ICAIBD.2018.8396168>.

Oluwatosin Abdul-Azeez, AleksandraOgadimmaIhechere, et Courage Idemudia. « Achieving digital transformation in public sector organizations: The impact and solutions of SAP implementations ». *Computer science & IT research journal* 5, n° 7 (2024) : 1521-38. <https://doi.org/10.51594/csitjr.v5i7.1273>.

OniccahMonimang Motloug et Costa Hofisi. « New Public Service Reform, Good Governance, and Governance of Digital Innovation in Africa ». Dans *Advances in African economic, social and political development*, 223-38, 2023. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-28686-5\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-28686-5_11).

Paolo Ciancarini, Raffaele Giancarlo, et Gennaro Grimaudo. « Digital Transformation in the Public Administrations: a Guided Tour For Computer Scientists ». *arXiv.org abs/2305.05551* (2023). <https://doi.org/10.48550/arXiv.2305.05551>.

Saad Yasser Chadli, HassnaeRemmach, et Driss Essabbar. « Analyzing Moroccan E-Government status: An Initial Review », 1-5, 2024. <https://doi.org/10.1109/gast60528.2024.10520787>.

SeptianAryatama, Miswan Miswan, FahriyahFahriyah, TeguhPribadi, et I Wayan Gede Suacana. « Enhancing Governance Efficiency through Digital Transformation in Public Services: Lessons from Global Practices ». *Global international journal of innovative research* 2, n° 5 (2024): 1019-27. <https://doi.org/10.59613/global.v2i5.171>.

Sergii Krynytsia. « Digital dividends of the digitization of public finance management system ». *Pričornomors'kìekonomìčnistudìi*, n° 88 (2024). <https://doi.org/10.32782/bses.88-8>.

Tarik Rhardas et Hanane Rochdane. « Factors Affecting Citizen Intention to Use Smart City Services in Morocco ». *Advances in marketing, customer relationship management, and e-services book series*, 2024, 114-38. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3172-9.ch006>.

TiachMountasser et Marghich Abdellatif. « Digital Transformation in Public Administration: A Systematic Literature Review ». *International Journal of Professional Business Review*, 2023. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.2372>.

Yanti Budiasih. « The Influence of Digital Technology on Financial Management », 2024. <https://doi.org/10.62207/wb6d3c96>.

Zegmout Mohamed Amine, El Kassiri Asmae, AsmaâRetbi, et Samir Bennani. « Moroccan Public Administration: Which Challenges and Guidelines for an Efficient KMS? », 2024, 290-95. <https://doi.org/10.1109/snpsd61259.2024.10673964>.