

Du service public au service au public: Revue de littérature sur la modernisation de l'administration.

From public service to service to the public: Literature review on the modernization of the administration.

SABRI Karim

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales AIN SEBAA

Université Hassan II – Casablanca

Laboratoire de Recherche sur la Nouvelle Économie et Développement (LARNED)

Maroc

Sabrikarimprof@gmail.com

KHOMSI Houda

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales AIN SEBAA

Université Hassan II – Casablanca

Laboratoire de Recherche sur la Nouvelle Économie et Développement (LARNED)

Maroc

Khomsihouda1@gmail.com

Date de soumission : 14/05/2022

Date d'acceptation : 17/06/2022

Pour citer cet article :

SABRI K. & KHOMSI H. (2022) «Du service public au service au public: Revue de littérature sur la modernisation de l'administration», Revue Internationale du Chercheur «Volume 3 : Numéro 2» pp : 969 - 994

Résumé

Ce travail de recherche a pour objectif de se pencher sur le sujet de la modernisation de l'administration conçue comme une réforme de l'administration visant à faire face à un certain nombre de dysfonctionnement de tout ordre. L'intérêt de notre travail consiste à mettre en exergue l'apport d'un projet de transformation numérique d'une administration, en mobilisant les acteurs principaux de la modernisation dans le cadre de la bonne gouvernance du projet et dans une perspective d'améliorer les indicateurs de performance des services publics. Cet article s'attachera donc à préciser l'importance de la mise en place d'un gouvernement électronique ainsi que les stratégies pour mettre en place une administration électronique en faisant face aux enjeux et aux défis auxquelles elle fait face au quotidien.

MOTS CLES : Modernisation ; Transformation numérique ; Gouvernance ; Performance ; Indicateurs de performance.

Abstract

This research work aims to look into the subject of the modernization of the administration conceived as a reform of the administration aimed at dealing with a certain number of dysfunctions of all kinds. The interest of our work consists in highlighting the contribution of a digital transformation project of an administration, by mobilizing the main actors of modernization within the framework of the good governance of the project and with a view to improving public service performance indicators. This article will therefore focus on specifying the importance of setting up an electronic government as well as the strategies for setting up an electronic administration by facing the issues and challenges it faces on a daily basis.

KEYWORDS : Modernization ; Digital transformation ; governance ; Performance ; Performance indicators.

Introduction

Après plusieurs lectures dans le domaine de l'économie et la gouvernance des collectivités territoriales, nous avons constaté que ces dernières font partie des acteurs locaux qui doivent veiller à ce que leurs compétences propres, transférées et partagées soient pleinement exercées et vont dans le même sens avec les orientations et les objectifs de l'Etat, tout en respectant les « *principes de la bonne gouvernance* ». Les collectivités territoriales représentent des pouvoirs déconcentrés de l'Etat, elles doivent mieux gérer les affaires qui leurs sont confiées.

Avec l'avènement du réseau, tout le monde aujourd'hui est connecté, toutefois, le rythme de vie, l'environnement et la société toute entière est en train de changer. Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) prend de plus en plus de l'ampleur, si elles transforment à ce point nos sociétés, c'est tout simplement parce qu'elles représentent un outil pour répondre au besoin de faire évoluer simultanément les règles de fonctionnement de nos sociétés pour les adapter aux défis futurs. Mises en place au sein des administrations publiques au niveau des collectivités territoriales, les TIC jouent également un rôle très important dans la relation citoyen/administration.

Pour intégrer les TIC dans les administrations publiques, ces dernières doivent être performantes pour être disponibles pour la population et ses services, parmi les outils que peut mettre en place une administration pour tisser les liens avec les citoyens : la dématérialisation des services publics rendus, elle constitue une évolution fondamentale des comportements et des pratiques. Elle permet une communication plus directe, avec la population en lui proposant des services d'une administration moderne et performante basés sur la confiance et la transparence. Dans ce type de démarches, les gains ne peuvent qu'être multiples et transversaux. L'administration publique auparavant en étant entité déconcentrée se trouvait face à plusieurs enjeux et obstacles qui nuisaient à son développement, l'arrivée des TIC a pour objectif de réduire ces problèmes et ces obstacles à travers leurs mises en place d'une manière maîtrisée.

Or, le développement et l'utilisation de ces TIC doivent s'inscrire dans un cadre de bonne gouvernance pour qu'elles soient en mesure d'accompagner les changements de mentalité et de culture des citoyens, et donc leur mise en place au sein d'une administration nécessite un suivi et un accompagnement jusqu'à la fin de ce projet de modernisation de l'administration.

Dans notre travail de recherche, nous nous intéressons à l'analyse de l'apport d'un projet de modernisation de l'administration, nous allons essayer d'analyser le projet de dématérialisation

des services publics, de différents points de vue, à savoir un point de vue économique, juridique et social.

Nous présentons alors notre problématique principale dans lequel s'inscrit notre travail de recherche scientifique : **Quel intérêt de mettre en place une administration électronique ? Comment peut-on gouverner et conduire un projet d'une administration électronique réussie ? Quels sont les indicateurs de performance de la dématérialisation des services publics ?**

Pour répondre à cette problématique de recherche, nous avons fait le choix de ne pas rentrer dans les détails techniques de la dématérialisation. Néanmoins, une attention toute particulière a été portée à la notion de la gouvernance d'un projet de modernisation de l'administration d'une part, et les indicateurs de performance des services publics d'autre part. nous allons présenter dans un premier lieu la dématérialisation des services publics.

Dans notre article, nous allons traiter dans un premier lieu, quelques notions et généralités sur la dématérialisation des services publics ainsi que ses avantages et ses gains, avec une mobilisation d'une revue de littérature qui est très importante, par la suite nous allons montrer l'importance de la mise en place d'un gouvernement électronique tout en adoptant les stratégies et les plans d'action de l'élaboration d'une administration numérique. Il faut savoir que le développement socio-économique, et culturel est l'objectif ultime de la mise en place d'une telle réforme de modernisation de l'administration.

1. La dématérialisation des services publics, généralités et mise en place.

Les services publics sont en pleine mutation ces derniers temps, la dématérialisation des services publics est peut-être considérée comme un outil de modernisation de l'administration, cette dernière qui consiste à transformer les démarches administratives de telle sorte à offrir un bon service public aux citoyens mais également développer la relation administration/citoyen. « Elle constitue un sous domaine de l'informatique, qui vise à supprimer le support papier des documents au profit de fichiers purement électroniques » (DIMITRI, 2012) Or, la dématérialisation ne peut pas être seulement le passage et la transcription du papier en électronique, il s'agit plutôt du changement de la manière de penser et donc un changement des mentalités.

1.1. Notions et généralités sur la dématérialisation des services publics

Face à l'augmentation des tâches administratives et des volumes des documents générés au sein des administrations, la dématérialisation des démarches et des procédures administratives vient comme une réponse technique qui est de plus en plus opérationnelle. Parmi les objectifs de cette dématérialisation ; nous citons l'accélération du traitement des procédures en interne, le gain de papier et la réduction des frais d'impression, nous pouvons aussi citer l'accessibilité rapide aux documents sans passer par les archives, chose qui gaspille beaucoup de temps auparavant.

1.1.1. Proximité aux citoyens « du service public au service au public »

« La modernisation des collectivités grâce au numérique est une nécessité, à la fois pour une meilleure gestion en interne et pour une relation simplifiée avec les citoyens ». (HERVIER, 2014)

Cette phrase de Guy HERVIER, montre bien que le numérique est devenu aujourd'hui une opportunité et un facteur essentiel à la modernisation des démarches administratives d'une part et à la gestion de la relation entre l'administration et le citoyen d'autre part.

La numérisation désigne l'adoption et la mise en œuvre des technologies numériques ou informatiques par une organisation dans une collectivité territoriale, un secteur ou un pays, autrement dit, il s'agit de *« la transformation économique et sociale engendrée par l'adoption massive de technologies numériques en vue de générer, traiter et échanger des informations »*. (Rapport de déclaration de principe de la FSESP)

Une politique impulsée par le numérique est une nécessité que les collectivités territoriales jugent avantageuse et bénéfique à mettre en place, en plus de donner une image moderne à la collectivité, d'améliorer sa gestion interne et ses relations avec l'utilisateur/citoyen, ainsi, avec le numérique, il ne s'agit pas de traiter une demande mais plutôt répondre à un besoin, et si possible de l'anticiper.

Pour gérer cette complexité, le design des politiques publiques devient incontournable et passe par plusieurs étapes principales ; en impliquant dans un premier temps les agents, ensuite en améliorant la connaissance des usagers et leurs attentes, tout en favorisant une mise en cohérence des services proposées de manière qu'ils servent les objectifs de plusieurs politiques publiques à la fois.

En effet, les TIC regroupent un ensemble de ressources techniques qui sont mises en œuvre pour produire, stocker, gérer, et transmettre l'information, elles jouent un rôle crucial dans

l'efficacité des administrations dans les services publics offerts aux citoyens, en favorisant les échanges entre eux d'une part, et faire face à plusieurs problèmes¹ rencontrés au quotidien au sein de l'administration d'autre part. La dématérialisation peut avoir plusieurs facettes, elle peut être :

- ✚ Une avancée écologique : le « zéro papier » qui permet de minimiser la consommation du papier ce qui constitue un moyen pour préserver l'environnement.
- ✚ Une simplification de la vie : elle permet d'effectuer des démarches administratives sans se déplacer.
- ✚ Un facteur de socialisation : un facteur qui facilite l'échange de manière virtuelle d'un bout à l'autre de la planète.

La Commission européenne a défini quant à elle la dématérialisation des procédures des marchés publics comme « *le remplacement de procédures papier par des procédures informatisées pour les communications et le traitement des opérations...* ».

Il s'agit donc de remplacer tous les outils utilisés quotidiennement pour exercer les missions qui sont désormais informatiques, et cela peut présenter plusieurs avantages à l'administration. Par ailleurs, la différence qui existe entre une donnée sur un support numérique et une donnée sur support papier est que la première peut être accessible et modifiable à tout moment, par plusieurs personnes et en plusieurs lieux en même temps. Selon le dictionnaire Larousse 2013, « Dématérialiser » c'est l'action de « *rendre immatériel quelqu'un ou quelque chose, le dépouiller de sa manière concrète* » (Le petit Larousse illustré 2013).

Même si cette définition est un petit peu loin de ce que nous sommes en train d'aborder dans notre travail mais il est très clair que ce terme désigne la transformation de quelque chose pour la faire disparaître matériellement.

« *La dématérialisation est un sujet "à la mode" depuis un certain temps. Elle est la suite logique de la numérisation des outils utilisés par les collectivités locales* » (Rapport France Urbaine 2016). Autrement dit, elle désigne le remplacement des supports d'informations matériels qui sont souvent en papier par des fichiers informatiques et des ordinateurs dans une organisation. De ce fait, les TIC participent à ce processus de dématérialisation dans tous les domaines.

¹Ces problèmes peuvent être entre autres la lenteur des procédures administratives, le gaspillage du temps dans la saisie des informations, le stress des fonctionnaires et le déplacement des contribuables à l'administration (les files d'attente).

Par conséquent, le développement de ces TIC donne lieu à une nouvelle conception de la collectivité territoriale notamment quand il s'agit de l'administration publique qui est aujourd'hui de plus en plus « électronique » grâce à l'Internet et plusieurs outils informatiques comme elle peut se développer dans tout type de l'administration ou de service public. C'est dans ce sens qu'on parle de « *l'administration électronique* ».

Généralement, l'« *administration électronique* » ou l'« *administration en ligne* » désigne l'utilisation efficace des TIC par les administrations publiques dans le but de rendre les services publics plus accessibles aux citoyens et améliorer leur fonctionnement interne.

Néanmoins, cette prise de conscience de l'importance de l'administration électronique n'est pas nouvelle. Elle est apparue dans la moitié des années 1990 (HATTAB, 2016). Depuis, nous avons assisté à trois principales vagues de concrétisation de l'e-administration qui sont considérées comme un historique de l'administration électronique.

La première est relative à la question de la modernisation de l'Etat en passant par l'utilisation des TIC (HATTAB, 2016). La deuxième vague est celle qui débute dans les années 2000, étudie la problématique de l'administration électronique citoyenne et la relation de l'administration avec le citoyen. Enfin, la troisième vague porte sur la question de l'amélioration de l'efficacité de l'administration qui utilise les services numériques.

Depuis 2004 jusqu'aujourd'hui, cette question d'efficacité dans l'administration électronique qui est le rapport entre les moyens développés et le résultat obtenu est essentielle et fait partie des objectifs principaux de l'administration.

Selon Henri OBERDORFF (2006) : « *l'administration électronique peut être un levier exceptionnel pour la réforme et la modernisation de l'administration* », il précise également que son objectif réside dans le fait qu'elle soit au service des transformations administratives et ne constitue pas une finalité. Plusieurs définitions caractérisent l'administration électronique ou « *e-administration* ». D'ailleurs, elle constitue un levier de la réforme de l'Etat et ses administrations, mais aussi des grands services publics et des collectivités territoriales.

Dans ce sens, (CHAUTARAUD, 2003) évoque quatre approches principales de l'administration électronique à savoir : Traditionnelle, flexible, financière et technologique.

***L'approche traditionnelle** consiste à considérer que « l'efficacité » des administrations est le produit d'une organisation efficace et d'agents efficaces. Dans cette approche, le système d'information est considéré comme un outil de la bonne gouvernance de l'organisation.

***L'approche flexible** est une approche que nous allons aborder et analyser dans le paragraphe suivant consacré à la notion de proximité aux citoyens.

***L'approche financière** vise à mettre en place une « gestion moderne » en convergeant les objectifs confiés aux responsables avec les moyens mis en œuvre. Dans cette approche, la décision d'investissement est le point de départ de la transformation. C'est ce qui motive et mobilise les acteurs publics et privées pour réussir le projet de dématérialisation.

***L'approche technologique** selon (CHAUTARAUD, 2003) toujours, cherche à exploiter le maximum les nouvelles Technologies. Dans ce cas, la Technologie est considérée comme un moyen ou un outil pour dynamiser les services.

Après l'analyse de ces quatre dimensions, nous pouvons déduire le point commun qui constitue le pilier essentiel pour la réussite d'un projet de transformation numérique. Nous remarquons d'après notre propre analyse qu'il doit y avoir « *une bonne gouvernance* » dans chaque approche pour que l'ensemble des dimensions soit pertinemment rapproché.

La bonne gouvernance est un concept très vaste qui désigne la manière dont une autorité exerce ses pouvoirs pour réaliser des objectifs précis et impliquer les parties prenantes. La bonne gouvernance suppose que l'exercice de cette autorité officielle s'effectue de façon responsable, transparente, prévisible, participative et dynamique. (CHAUTARAUD, 2003),

Généralement, quand nous parlons d'une e-administration, il existe deux principales barrières psychologiques auxquelles nous devons faire face (GERBOD, 2001).

Une e-Administration ce n'est pas seulement la mise en ligne de services. Il s'agit d'une transformation plus profonde où nous devons passer d'une logique d'« *organisation-centrique* » à « *citoyen-centrique* ». C'est-à-dire se concentrer plus sur la relation entre l'administration et le citoyen ou tout simplement faire du citoyen le centre de l'objectif.

On peut dire que ce passage nécessite beaucoup de temps dans lequel nous devons instaurer « *La communication* » qui est un élément clé dans la mise en œuvre de ce projet.

Le deuxième obstacle est que la stratégie de passage vers l'e-Administration ne doit pas seulement s'attacher à la délivrance de services vers l'utilisateur... Il s'agit également de développer une relation collaborative avec d'autres entités publiques. Nous parlons alors de « *gestion inter-administration* », il s'agit de développer la relation entre les administrations publiques notamment en matière de partage des informations. (GERBOD, 2001)

La dématérialisation permet une innovation dans le secteur public, nous parlons de « *modernisation de l'État* », cette notion recouvre les deux idées d'amélioration de la productivité et de l'implication des traitements. (DIMITRI, 2012)

« *L'administration électronique doit permettre aux usagers de ne plus se déplacer de guichet en guichet. Elle doit centraliser et coordonner les procédures électroniques des différents ministères afin que celle-ci puissent être traitées de la même façon quelle que soit leur origine* ». (FAKHOURY, 2013)

En analysant ces deux éclaircissements, nous pouvons déduire la place du citoyen/usager qui est au cœur des réflexions et des travaux de modernisation.

En plus du fait de moderniser les tâches en interne, cette réforme de modernisation peut améliorer les services publics rendus au citoyen en lui faisant gagner du temps, en procédant la simplification des démarches administratives.

Selon Jacques Sauret (2004), directeur de l'Agence pour le Développement de l'Administration Electronique (ADAE) en 2004, l'administration électronique vise deux volets principaux : Un meilleur service rendu à l'utilisateur et une meilleure efficacité de l'administration.

Dans un premier lieu et dans ce paragraphe relatif au service de proximité aux citoyens, nous allons se focaliser sur le premier volet, celui d'un meilleur service à l'utilisateur ensuite nous allons aborder le deuxième volet dans le prochain paragraphe de notre section, relatif à la qualité de production des administrations et les gains de productivité.

Pour l'utilisateur, l'administration électronique donne lieu à plusieurs aspects : une meilleure réactivité de l'administration, à une diminution des coûts et à une amélioration de la qualité (SAURET, 2004). L'amélioration de la qualité peut être envisagée selon plusieurs critères comme par exemple :

L'accès à l'ensemble des services, qui correspondent à la vie quotidienne des citoyens (naissance, décès, études, changement de situation, etc.), cette qualité peut même concerner les entreprises (création, embauche, paie, déménagement, etc.) (SAURET, 2004). Tout cela demande une transformation interne de l'administration, Toutefois, c'est dans l'optique de la proximité aux citoyens quelles que soient les raisons, que nous trouvons l'usage des TIC, tels l'accès direct par les usagers à leurs dossiers administratifs via internet par exemple.

Il est très fréquent que les citoyens critiquent les horaires d'ouverture des administrations publiques, et donc l'administration numérique est une réponse à cette critique. D'une certaine manière, elle permet une extension des horaires d'ouverture au public. Ainsi, les citoyens sont

souvent exaspérés de devoir attendre pour simplement remettre un formulaire, demander une information...etc. En effet, cela va permettre aux usagers de réaliser leurs démarches administratives 24 heures sur 24 heures et 7 jours sur 7.

En outre, la confiance est un élément très essentiel dans la relation du citoyen avec la collectivité et les administrations publiques, L'administration électronique permet de réduire également les dépenses publiques, elle permet bien évidemment le partage de l'information.

La dématérialisation présente plusieurs avantages, nous allons aborder dans ce paragraphe ceux relatifs à la relation avec le citoyen :

« La modification de la relation de service avec le « client » ainsi que la notion de proximité. Les agents sont libérés d'un certain nombre de tâches transférées à l'utilisateur grâce à une gamme de services en ligne plus étoffée et voient ainsi évoluer leur activité vers plus d'assistance. La proximité évolue d'une logique de lieu vers une logique de lien. ».
(MOUTENET, 2011)

L'un des principaux avantages que l'administration électronique peut offrir concernant les services offerts au comptoir est d'éviter aux clientèles d'avoir à se déplacer. (BOUDREAU, 2009) Bien évidemment, la transformation numérique permet de réduire les distances.

En fait, pour réformer l'administration, la simplification des procédures ainsi que le fait de ne pas faire déplacer le citoyen ne suffisent pas. Il faut changer profondément l'accès aux services publics, en plaçant le citoyen au centre des décisions et valoriser la relation directe entre l'administration publique et le citoyen. Donc le défi pour l'administration est le suivant : Profiter de la mise en œuvre des TIC pour simplifier l'accès du citoyen en permettant à l'utilisateur de recevoir rapidement l'information correspondante à sa situation.

L'administration électronique permet de réduire également les dépenses publiques, elle permet bien évidemment le partage de l'information, c'est ce que nous allons analyser dans le paragraphe suivant relatif aux gains de productivité que l'administration électronique peut avoir par l'efficacité de l'usage des TIC.

1.1.2. Un gain de productivité et de qualité pour l'utilisateur

Tout d'abord, la transformation numérique permet aux usagers d'optimiser leurs démarches administratives, elle permet également une certaine automatisation des processus ce qui va simplifier la gestion (HATTAB, 2016) vue qu'elle donne lieu à une automatisation des données, cette dernière consiste à stocker les informations dans des logiciels informatiques et des supports informatiques pour y accéder facilement par la suite.

A titre d'exemple ; l'automatisation des données permet à l'utilisateur de ne plus saisir les informations personnelles plusieurs fois sur les formulaires numériques puisqu'elles sont déjà enregistrées dans la base de données (HATTAB, 2016).

La dématérialisation donne l'opportunité à l'utilisateur au sein d'une administration publique par exemple de retrouver et de consulter ses documents via son compte comme il peut les modifier en quelques clics. Ces fichiers sont en sécurité et disponibles en ligne il n'est pas obligé de les enregistrer.

Ainsi, un autre argument de plus en faveur de la dématérialisation que Amélie HATTAB a évoqué dans son article scientifique ; moins il y a d'intervention humaine, plus nous évitons les erreurs. (HATTAB, 2016)

La dématérialisation ne s'inscrit pas seulement dans une démarche purement technique (DESAUBRY, 2009), c'est un processus intégrant plusieurs mécanismes et procédures informatiques mais nous n'allons pas rentrer dans les détails techniques de la numérisation de ces procédures parce que ça ne fait pas partie des objectifs de notre article scientifique. Nous pourrions dire qu'elle comporte également une dimension humaine et organisationnelle. Elle ne signifie pas seulement le changement de support de l'information, elle offre aussi la possibilité pour mettre en place de nouveaux outils de travail. (DESAUBRY, 2009)

Néanmoins le passage au numérique nécessite en premier lieu une forte implication des citoyens ainsi qu'un changement de mentalité, parce que nous ne pouvons pas s'inscrire dans une réforme d'une administration numérique sans changer la culture et la façon de penser et se dire que ces projets visant la dématérialisation ne peuvent être qu'une opportunité pour aller plus loin et moderniser les outils du travail.

D'ailleurs, c'est le rôle de l'administration, cette dernière doit montrer au citoyen comment le numérique peut être à son service en mettant l'accent sur ses avantages comme par exemple la rapidité des services.

Dans ce paragraphe dans lequel nous présentons les gains de productivité au sein des administrations, nous avons jugé nécessaire d'évoquer les principaux avantages de la dématérialisation, nous citons ces trois avantages (DESAUBRY, 2009) en analysant et en expliquant chacun d'entre eux :

- La possibilité de partager aisément l'information ; les TIC jouent un rôle dans le transfert des informations d'une manière simple en un clin d'œil.

- Le peu de place physique qu'elle exige en comparaison des supports traditionnels, les informations sur les supports numériques exigent peu de place par rapports au papier qui nécessite beaucoup plus d'espace, donc voilà un argument de gain de place.
- L'utilisation des outils efficaces de recherche, d'accès et de gestion, la conservation des documents et l'accès à n'importe quelle information est plus que simple en quelques clics, et n'importe où et cela garantie plus de temps aux usagers.

La modernisation de l'administration est un levier de performance de l'administration, cette dernière doit être l'image de ce que la modernité peut apporter à notre société, à savoir « *la transparence* », « *l'efficacité* » et « *la rapidité* ». Ces trois éléments sont les principaux indicateurs de performance de l'administration.

De ce fait, les TIC aident à mieux gérer les services publics, à savoir ceux qui traitent des dossiers à caractère systématique et répétitif. Tels que les services fiscaux, les services de gestion des personnels ou les services sociaux. L'administration électronique permet d'envisager des gains de productivité et donc des économies substantielles des dépenses publiques à travers le changement des méthodes de travail, l'enrichissement des tâches et le recours au télétravail. (OBERDORF, 2006)

Nous avons jusqu'à présent analysé la dématérialisation des services publics, et comment elle peut être une initiative avantageuse aussi bien pour les citoyens que pour l'administration elle-même, on parle de l'e-administration, nous allons creuser un petit peu pour traiter le cadre général de la dématérialisation des services publics qui est le gouvernement électronique dans la prochaine partie.

1.2. L'importance de la mise en place d'un gouvernement électronique

1.2.1. L'e-gouvernement et la modernisation de l'administration publique

Il est primordial de dire que c'est le gouvernement qui décide de donner une impulsion au développement de l'administration publique. La plupart des pays se sont engagés dans une forte ambition et une réelle volonté d'adopter une politique d'utilisation des TIC et donc le projet est simple, il s'agit de mettre en œuvre une administration électronique pour tous, en facilitant les démarches, l'accomplissement des démarches à distance, il s'agit également de développer la relation entre l'administration publique et l'ensemble des usagers de l'administration; citoyens, entreprises, associations ou collectivités territoriales, tout en prenant la responsabilité de répondre de répondre à leur attentes qu'ils s'expriment dans leur vie quotidienne (Rapport ADELE, Jean-Pierre Raffarin 2007).

Tout ça s'inscrit dans une démarche « gagnante-gagnante » pour les usagers et tous les intervenants et les acteurs et même pour l'économie du pays.

Par ailleurs, « la confiance des usagers constitue un des enjeux du développement de l'administration électronique » (Rapport ADELE, Jean-Pierre Raffarin 2007). Raison pour laquelle le gouvernement décide de respecter des principes qui vont garantir la confiance des usagers. Parmi les principes de l'e-gouvernement nous pouvons citer : **la maîtrise des données personnelles par l'utilisateur** :

*Proposer à chaque usager un espace administratif personnel accessible par un site.

*Les citoyens sont toujours libres d'ouvrir ou de ne pas ouvrir cet espace.

Avant d'entamer notre principale analyse dans ce paragraphe, nous avons jugé nécessaire de définir dans un premier lieu ce qu'est l' « e-gouvernement ».

L'émergence de l'e-gouvernement est l'une des évolutions majeures de ces dix dernières années au sein des administrations publiques, l'e-gouvernement est un phénomène en constante évolution.

Généralement, l'e-gouvernement désigne l'ensemble des rôles et des activités de l'administration qui repose sur et utilise les TIC (BROWN, 2005). Il s'agit particulièrement d'un ensemble d'activité gouvernementale qui s'intègre dans un processus numérique dans le cadre d'un réseau informatique « Internet », entre l'administration et les citoyens, ces activités concernent l'échange électronique d'information dans le but de fournir des services publics de qualité.

Ainsi, (BROWN, 2005) déclare dans son article scientifique qu'il existe deux éléments qui rapproche l'e-gouvernement :

- ❖ Le premier est l'environnement, au sein de l'administration et de la société dans son ensemble, qui consiste en l'usage des TIC conjugué à des modèles de gestion tels que la priorité accordée à la relation administration/citoyen.
- ❖ Le second est le modèle de base de l'administration publique, qui relie les principes de la gouvernance et de la gestion publique.

Toutefois, pour analyser ces deux éléments, nous pouvons dire que le premier est basé sur l'environnement de l'administration avec le citoyen, c'est-à-dire l'environnement externe de l'administration qui nécessite un certain niveau d'engagement et de communication avec le citoyen entre autres la « réédition » qui signifie rendre compte aux citoyens, tout citoyen a le

droit de communiquer avec l'administration, cette dernière doit lui rendre compte de tout, c'est l'un des principes de la bonne gouvernance.

Dans ce qui suit, nous allons analyser l'importance de la mise en place de l'e-administration, nous allons voir comment il est important pour l'administration électronique de fixer ses objectifs et sa stratégie dans la lumière de la dématérialisation et comment elle dresse son plan d'action.

1.2.2. La mise en place d'une e-administration, stratégie et plan d'action

L'objectif de la mise en place de l'administration électronique vise à améliorer l'efficacité et la performance du système de la gouvernance du secteur public, et ceci commence par la simplification des procédures administratives (internet, mobiles...) et l'amélioration des services orienté vers le citoyen. La promotion de l'administration permet de réduire la distance entre l'administration et le citoyen, réduire les coûts, accélérer et fiabiliser le traitement de l'information, améliorer la communication avec le citoyen et lutter contre la corruption.

Prenons un exemple simple et concret dans ce contexte, celui de la dématérialisation de l'état civil et ses avantages dans la lumière de l'e-gouvernement :

La dématérialisation de l'état civil permet :

- Dans un premier temps, chaque citoyen peut demander en ligne depuis son ordinateur, sans se déplacer, une copie d'extrait de naissance, de mariage, de décès...etc.
- Il pourra autoriser l'administration à obtenir directement les informations sur l'état civil sans avoir à lui communiquer des copies ou des extraits. (Rapport ADELE, Jean-Pierre Raffarin 2007).
- Pour mettre en place l'administration électronique, les pays membres de l'OCDE doivent adopter une approche mieux coordonnée. L'intégration de l'Internet au sein des autres technologies a stimulé le recours aux TIC dans l'administration en offrant de nouvelles solutions d'une part, et soulever de nouveaux problèmes d'autre part.

De nouvelles unités organisationnelles sont créées ou sont en cours de création par la plupart des pays membres pour faciliter la mise en place de l'administration électronique. Ceci montre que l'étape de la mise en place de l'administration électronique nécessite l'élaboration des politiques et des plans et le lancement des initiatives en matière d'administration électronique.

La mise en place de l'administration électronique confronte tous les pays membres de l'OCDE à des sérieux problèmes comme l'amélioration des services et faire participer plus étroitement

les citoyens au processus d'élaboration des politiques plus hautes prioritaires pour l'administration électronique.

Toutefois, on ne peut pas négliger le rôle important des responsables politiques et leur soutien qui est considéré indispensable à la stratégie de l'administration électronique.

En grosso modo, la mise en place de l'administration électronique ne constitue pas une opération ex nihilo, c'est l'étape la plus sensible, elle doit être étudiée lentement et sur la base des stratégies très pertinentes pour qu'elle soit efficace et bénéfique.

Voici quelques actions proposées par l'OCDE à la mise en œuvre de l'administration électronique :

Il serait souhaitable que l'administration électronique soit abordée selon une perspective globale et dépolitisée afin de fournir des services totalement intégrés conformes à des standards communs à tout le secteur public.

Un cadre institutionnel ou « d'organisation virtuelle » pour une entité indépendante (comme par exemple aux Pays-Bas) est une solution possible.

La construction de capacité pour fournir et mettre en œuvre l'administration électronique dans le secteur public nécessitera une remise à plat de la culture du management de projets, avec recours systématique à des analyses de cas, au suivi, à l'évaluation des projets, à la hiérarchisation de priorités, ainsi qu'au développement des aptitudes et des compétences.

Après avoir présenté les actions proposées à la mise en œuvre de l'administration électronique par l'OCDE, cette dernière présente également des défis auxquels il faut faire face pour assurer une mise en œuvre efficace :

- ✚ Assurer le suivi régulier des besoins et de la satisfaction des usagers.
- ✚ Recentrer l'administration électronique sur le service des intérêts et des objectifs de l'ensemble du secteur public.
- ✚ Renforcer la promotion de l'administration électronique.
- ✚ Faire progresser l'intégration, l'équité et la réceptivité.
- ✚ Créer un cadre plus cohérent pour surmonter les difficultés d'ordre législatif.

Pour conclure cette partie, nous pouvons dire que pour réussir à mettre en place une administration électronique, nous devons mettre en évidence une stratégie bien déterminée en terme d'objectifs et de plans d'action, nous avons essayé de comprendre les actions qui sont nécessaires à sa mise en œuvre par les apports théorique du rapport de l'OCDE dans lequel il a

lui-même proposé qu'il faut mettre en place un cadre plus cohérent pour surmonter les difficultés et les enjeux de l'administration électronique.

C'est ce que nous allons aborder dans la prochaine partie de notre article en liant la gouvernance d'un projet de modernisation de l'administration à la nécessité d'offrir des services performants aux contribuables, et comment l'intersection de ces deux notions va être capable d'affronter les enjeux de l'e-administration.

2. La gouvernance et la performance face aux enjeux de l'e-administration

La gouvernance et la performance sont deux notions qui peuvent être inséparables, la première est une notion quand elle est appliquée dans le secteur public, elle s'inscrit dans une problématique qui est très large d'efficacité et d'efficience de l'action publique, et concerne principalement les rapports entre les gouvernants et les gouvernés.

Le concept de performance peut être défini, comme étant le niveau d'atteinte des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources mises en œuvre. Le concept de performance s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

Ce présent volet analyse l'interaction entre la gouvernance d'un projet de modernisation de l'administration et les modalités de la performance des services publics tout ça dans un cadre théorique pur, nous allons se baser dans la première partie sur la nécessité d'accompagnement et du conduite du changement, ce dernier qui est à tous ses niveaux, dans un deuxième lieu nous allons voir comment peut-on améliorer la performance des services publics jusqu'à ce qu'elle soit un pilier essentiel du rendement macro-économique et peut contribuer à la croissance économique dans le vrai sens du terme.

2.1. La gouvernance d'un projet de modernisation et la conduite du changement

2.1.1. Les principaux acteurs de la modernisation de l'administration

La transformation numérique induit des changements profonds dans la relation entre l'administration et le citoyen, elle représente une opportunité à saisir pour renforcer l'efficacité des services administratifs (ALYAN, 2016), cette dernière est conditionnée par une meilleure gouvernance de l'offre de ces services, de telle sorte à distinguer entre les aspects fondamentaux, le premier consiste à définir une « orientation technologie » qui place les TIC au cœur de son modèle (FAKHOURY, 2013). Le deuxième aspect est lié à la définition d'une « orientation citoyen » qui met l'utilisateur au centre du projet (FAKHOURY, 2013). Or, ces deux

visions que nous allons détailler dans ce qui suit s'affrontent dans le domaine des systèmes d'information et reflètent des choix organisationnels très précis et très bien définis.

-Orientation technologique : cela consiste à améliorer les services fournis aux usagers et d'augmenter la performance du service public (FAKHOURY, 2013). La conception et la mise en place des projets d'e-gouvernement repose sur le point de vue de l'administration, ses intérêts et ses besoins et non pas sur celui des utilisateurs et de leurs attentes (FAKHOURY, 2013).

Du point de vue de l'administration, de nombreux facteurs tels que « *la modernisation de l'administration publique, la fiabilité et la rapidité des processus administratifs, la réduction de la corruption, l'augmentation des recettes de l'Etat et l'amélioration de la prise de décision au sein du gouvernement sont les principaux bénéfices envisagés* » (FAKHOURY, 2013) constituent des objectifs de l'administration électronique.

De cet extrait, nous pouvons déduire que la réforme de la modernisation de l'administration contribue dans l'efficacité et la performance de la prise des décisions qui émanent du gouvernement, elle peut même participer au niveau économique régional national par l'augmentation des recettes de l'Etat, ce qui fait qu'elle représente un enjeu majeur pour booster l'économie et faire émerger de nouvelles formes pour améliorer la relation entre l'administration et ses citoyens. L'approche de l'orientation technologie place l'utilisateur dans une position passive, son rôle est d'accéder aux services électroniques mis à disposition par l'administration.

En ce qui concerne l'approche de l'« **orientation citoyen** », cette dernière s'inscrit dans la vision de la conception et le déploiement des TIC dans un programme de transformation globale (FAKHOURY, 2013). Dans cette optique, le citoyen se place au cœur de l'action, ainsi que la structure organisationnelle de l'administration publique est horizontale et flexible de façon à ce qu'elle réponde exactement aux besoins des usagers. Toutefois, nous pouvons constater que le citoyen participe au processus de transformation numérique c'est-à-dire dans un processus « démocratique » d'optimisation de la relation « administration/citoyen ».

Le gouvernement électronique ou « *e-gouvernement* », rassemble les deux approches ci-dessus, en croisant différentes disciplines à savoir, les sciences humaines, sciences économie et gestion, sciences politiques... (FAKHOURY, 2013). Les deux approches nécessitent une bonne gouvernance et une meilleure gestion vue que les technologies numériques ont un fort potentiel

pour accroître la productivité à condition qu'elles doivent s'accompagner de nombreux changements organisationnels. (FAKHOURY, 2013)

Les changements organisationnels doivent logiquement être accompagnés par les politiques de recrutement très efficaces, prenant l'exemple des informaticiens qui le nombre d'effectif au sein de l'administration doit augmenter du fait que la plupart des démarches administratives se font en ligne, au-delà de l'effectif du personnel et des compétences comme le montre l'extrait suivant : « *La transition numérique nécessite de disposer au sein de l'administration de personnels qualifiés à même de mener des projets numériques* » (FAKHOURY, 2013)

Cet extrait montre bien que le capital humain est un facteur essentiel pour mener un projet de modernisation de l'administration publique, il s'agit de mettre en place des ressources humaines qualifiées, responsables, capables de gérer des projets numériques, compétents et formés. Cet élément de la formation est très important parce que quelle que soit une administration publique, au moment où elle pense à réformer ses services publics, elle doit simultanément former son capital humain.

En revanche, dans une réflexion conceptuelle en tant que décideurs nous devons se poser quelques questions qui peuvent nous orienter à trouver des alternatives efficaces pour améliorer les aspects organisationnels de l'administration publique en interne ainsi que sa relation avec le citoyen, nous pouvons se demander par exemple les questions suivantes : **Comment faire plus simple ? Comment aller plus vite ? Comment accroître la performance de l'administration ?**

Notons bien que : « *Une e-administration ce n'est pas seulement la mise en ligne des services, il s'agit d'une transformation plus profonde où l'on doit passer d'une logique de « organisation-centrique » à « citoyen-centrique »* » (GERBOD, 2001) c'est-à-dire d'une administration qui est basée est centrée sur elle-même à une administration dirigée vers le citoyen. Ainsi, construire une stratégie d'évolution d'une e-administration ne doit pas se contenter de la délivrance du service au citoyen mais également développer une relation de collaboration et de communication avec les autres administrations, nous parlons alors de la gestion inter-administration. (GERBOD, 2001)

Donc, pour comprendre la logique conceptuelle de l'e-administration il faut dépasser ces barrières psychologiques citées auparavant. Or, l'Etat aujourd'hui est devenu face à un défi majeur de gestion de ses ressources et ses compétences, alors qu'en parallèle les attentes des usagers envers l'administration ne cessent de croître, confrontée à plusieurs problèmes de

gestion interne, l'Etat essaie de trouver le compromis, et résoudre la problématique suivante :

« Comment faire mieux avec moins ? »

C'est exactement dans ce sens que les TIC sont mises en place afin d'apporter une part des solutions concrètes à cette problématique de telle sorte à accompagner voire accélérer les processus de transformation des méthodes de travail. En outre, les TIC jouent pleinement ce rôle de passer d'une obligation des moyens à celle des résultats. Les enjeux reposent sur la capacité à aligner : objectifs, moyens et organisation pour une parfaite mesure de la performance. (GERBOD, 2001)

2.1.2. La gouvernance au cœur de la modernisation de l'administration

Selon le PNUD, la gouvernance reflète « l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative en vue de gérer les affaires d'un pays à tous les niveaux. »

La notion du gouvernement transparent signifie généralement le fait que les citoyens en plus d'avoir accès à l'information, aux documents et aux procédures, ils peuvent participer à « l'action gouvernementale » (GERBOD, 2001). Dans ce qui suit, nous démontrons comment la transparence, la participation et la collaboration sont devenues primordiales dans les contextes administratifs.

***La transparence comme principe de la bonne gouvernance :**

« La bonne gouvernance est un instrument qui permet à l'Etat d'atteindre ses objectifs » (FERRANTI, 2009). Ce concept recouvre un certain nombre de principes fondamentaux parmi eux : « la participation » qui part de l'idée que les citoyens sont placés au cœur de l'action publique et doivent être impliqués d'une manière très définie dans la vie publique au niveau local, « La transparence » un autre principe de la bonne gouvernance que nous allons détailler dans ce qui suit.

Le terme transparence désigne le fait de mettre à la disposition des citoyens, les informations récentes complètes, pertinentes et fiables sur les activités gouvernementales. (AUDET, 2012). En outre, Ce concept fait référence à l'exercice de la responsabilité car ceux qui cherchent à contrôler la responsabilité du gouvernement doivent être en mesure de surveiller l'action gouvernementale. En revanche, la transparence contribue certainement à la bonne gouvernance et constitue un obstacle à une pratique qui est très répandue au sein des organisations : « La corruption » (FERRANTI, 2009).

Pour bien comprendre la notion de la responsabilité, il est crucial de creuser un petit peu dans la détermination de la relation entre gouvernants et gouvernés. Le rôle du gouvernement est

clair dans ce sens, et consiste entre autres à répondre aux besoins et aux attentes du public. Quelques mécanismes se présentent en tant qu'outils de la communication, par exemple le dialogue social et le processus démocratique.

Ces efforts du gouvernement, en plus de la lutte contre la corruption, quand ils sont menés avec succès nous donne automatiquement une amélioration de la gouvernance (AUDET, 2012). La lutte « *anticorruption* » vise à corriger une pratique et un aspect bien particulier "la corruption", et donc c'est une action visant à éviter l'usage des charges publiques à des fins personnelles, il s'agit concrètement d'éviter l'acceptation, la sollicitation de pots-de-vin, du clientélisme et du népotisme.

***La démocratie et participation des citoyens :**

La démocratie participative est la première forme de la gouvernance démocratique (HELD, 1996). La participation publique des citoyens s'avère un atout aussi bien pour le gouvernement et les citoyens, mais nous pouvons dire qu'elle ne représente pas uniquement des avantages, en parallèle avec ses impacts positifs, elle peut être parfois ou très souvent une mauvaise idée, vue qu'elle ne représente pas toujours de meilleurs résultats (AUDET, 2012).

Le fait de faire participer les citoyens dans le processus de prise de décision peut ne pas aboutir aux résultats attendus. En outre, le rapport de l'OCDE dans ce contexte consacre une grande partie à l'engagement des citoyens, bien évidemment, les TIC sont utilisées pour fournir des informations aux citoyens et les faire participer au processus de prise de décision. Cela va permettre à l'administration d'atteindre un public vaste et communiquer avec lui, ceci à travers la mise à disposition des informations disponibles, accessibles et pertinentes afin qu'il puisse participer en connaissance de cause (OCDE, 2009).

Un autre concept qui est très essentiel à aborder en lien avec ces notions et qu'il faut prendre en compte : « *Collaboration* », sauf que la différence c'est qu'il n'est pas lié à la théorie politique démocratique (AUDET, 2012) mais elle participe dans l'efficacité des gouvernements.

Un projet de modernisation de l'administration doit prendre en compte plusieurs aspects parmi eux, nous trouvons la nécessité d'une loi-cadre et un cadre juridique et organisationnel important.

Parmi les principes du cadre juridique et organisationnel qui sont évoqués dans le rapport de l'ADELE publié en 2007 :

🚩 **Le respect de la vie privée :**

*Les données personnelles sont gérées d'une manière décentralisée dans chaque administration.

*Les échanges entre administrations resteront limités aux obligations légales.

🚩 **La sécurisation des démarches :**

*La sécurité des systèmes d'information doit être renforcé pour accroître le niveau de sécurité des téléservices.

*La transparence doit être respecté dans le suivi des dossiers, en développement notamment la réception des accusés de réception en ligne.

Nous pouvons constater que le cadre juridique et organisationnel de la dématérialisation des services publics de la modernisation de l'administration en général va dans le même sens avec les principes de la bonne gouvernance.

Nous allons analyser dans la prochaine partie la performance des services publics d'un point de vue théorique, en passant par ses indicateurs au sein d'une e-administration et en arrivant aux enjeux auxquels l'e-administration fait face dans la phase de modernisation de l'administration publique.

2.2. La performance des services publics, un pilier de la croissance économique

2.2.1. Le rôle des TIC dans la performance des services de l'e-administration

La transformation digitale de l'administration garantie en retour les gains de productivité considérables accompagnés des améliorations des services publics rendus aux citoyens.

Ainsi, la mise en place de l'administration électronique nécessite de consacrer des investissements considérables aux TIC, cependant leur mise en œuvre peuvent leur manquer de souplesse, chose qui rend difficile l'utilisation qui nécessite le partage des données (OCDE, 2009). Or, ces procédures risquent de faire augmenter les coûts ceux du transfert de données. En fait, la difficulté à intégrer les systèmes informatiques peut constituer un obstacle important à la mise en œuvre de l'e-administration.

Une fois le projet de dématérialisation est mis en place par le gouvernement dans le cadre d'une certaine réforme de modernisation de l'administration, la question que nous devons se poser est la suivante : **Comment pouvons-nous accompagner ce projet jusqu'à l'atteinte des résultats voulus ?**

Pour répondre à cette question, il faut savoir que l'investissement dans les TIC sert à créer une infrastructure de base partagée et resautée, afin de réussir cette stratégie numérique, selon

l'OCDE : « *Les infrastructures modernes ont un coût qui peut dresser un obstacle considérable à la concrétisation des initiatives de 'Cyberadministration' ».*

Ce qui signifie que la réforme de modernisation de l'administration nécessite beaucoup de temps en matière de formations des personnels parce que nous ne pouvons pas restaurer les TIC sans avoir passé par l'investissement en termes de compétences pour une meilleure gestion des administrations.

Pour une dématérialisation puisse être réussie, il doit y avoir des investissements très importants et non réduire les ressources. L'équation de l'efficacité du personnel et l'adéquation des infrastructures informatiques est essentielle pour évaluer de façon indépendante la qualité des services publics numériques.

Les TIC joue un rôle prééminent dans la performance des services publics des administrations, nous devons mentionner tout d'abord que parmi les principaux indicateurs de performance des services publics dématérialisation sont : **la qualité et la rapidité des services publics**. Les indicateurs de performance : « *c'est un instrument de mesure qui vous permet de préciser et mesurer un concept* » (CHARLES, 1998)

En outre, un service public de qualité fournit dans un bref délai peut pleinement satisfaire un citoyen (RIETSCH, 2010). L'avènement et TIC et leurs instauration au sein des projets de réforme des administrations publiques est une très bonne initiative de développement de l'e-administration et sa relation avec son citoyen.

Les TIC facilitent les échanges d'information entre les citoyens et les administrations publiques ce qui favorise le degré de communication entre eux, elles permettent une meilleure relation basée sur les principes de la bonne gouvernance que nous avons déjà cité dans les paragraphes qui précèdent.

En effet, en étant proche du citoyen, l'e-administration va réussir à fournir un meilleur service qui répond exactement et parfaitement au besoin de ses citoyens, d'où, nous pouvons assister à des services publics rapides et de qualité.

2.2.2. Les enjeux et les obstacles de la modernisation de l'administration

La transformation numérique des administrations publiques s'affronte à de nouveaux défis en matière de promotion de l'égalité des sexes dans les services publics, parce qu'elle touche les hommes et les femmes, ces dernières sont moins nombreuses à travailler dans le domaine de l'informatique et l'augmentation des ressources humaines dans ce domaine dans les services

publics pourrait ne pas aboutir à l'emploi des femmes. Donc l'égalité des sexes doit être prise en considération dans chaque étape du projet de dématérialisation. (OCDE, 2009)

Etant donné que la dématérialisation change le mode d'évaluation des performances du personnel, ce qui fait les méthodes de travail peuvent impacter les relations interpersonnelles ce qui nuit à la motivation du personnel au sein de l'administration.

Du côté du gouvernement, ce dernier doit veiller à ce que les données et les droits soient protégés et mis à jour, le télétravail doit être améliorer et non pas détériorer, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. (Rapport ADELE, Jean-Pierre Raffarin 2007)

L'ouvrage de (DIMITRI, 2012) évoque quelques aspects qui doivent être bien gérés par le gouvernement afin d'offrir un environnement propice pour réussir un projet de transformation numérique au sein d'une administration publique, parmi ces aspects nous citerons trois principaux aspects : Un aspect organisationnel, un aspect logique et un aspect physique.

Parmi les défis les plus importants qui rencontrent la mise en œuvre de l'administration électronique, nous pouvons présenter les défis de la nécessité d'une approche intégrée pour les services aux particuliers et aussi pour les entreprises, qui vise une vision commune, une stratégie d'offrir des services communs, et de nombreuses modifications des systèmes administratifs concernant les changements organisationnels, la coopération et la collaboration. Les soucis de cette dernière entre les administrations publiques montrent la compartimentation de leur structure et l'absence d'initiatives en matière de coopération.

Une telle démarche peut être multiforme en se basant sur la création d'interrelations entre les organisations gouvernementales pour construire une interface commune, simple pour les particuliers comme pour les entreprises. Autrement dit, la mise en place de l'administration électronique exige des actions et des changements à plusieurs niveaux si l'on veut en maximiser les avantages potentiels, à travers la mise en place d'une stratégie applicable à l'ensemble de l'administration et un engagement pour traduire cette stratégie dans la réalité, et les obstacles existants qui obstruent le fonctionnement de l'administration publique devront être surmontés.

Parmi les enjeux d'un projet de digitalisation d'une administration publique, nous citons : (RIETSCH, 2010)

- ✚ Le premier enjeu est d'ordre purement organisationnel ;
- ✚ Le deuxième enjeu est plutôt technique qui consiste à conserver des documents pour des durées assez longues ;

- ✚ Du point de vue juridique, un troisième enjeu consiste à pouvoir disposer documents qui peuvent être facilement retenus en cas de litige justifiant des éléments de preuve ;
- ✚ Le dernier enjeu est d'ordre financier.

Conclusion

Notre travail nous a permis de comprendre dans un premier lieu l'intérêt de la mise en place d'un projet de modernisation des administrations publiques et dans un second lieu étudier l'impact que peut avoir la modernisation de l'administration sur plusieurs volets dans le but de répondre à une problématique bien précise.

Réussir à mettre une administration électronique n'est pas quelque chose d'aisé, ses objectifs doivent justifier ses moyens et ses outils de mise en œuvre, nous avons pu réaliser à quel point la mobilisation des acteurs principaux de la modernisation d'une administration est une étape cruciale dans l'élaboration et la réussite et la performance de ce projet sur le plan économique, organisationnel et social.

Les principales recommandations que nous pouvons présenter sur la base de l'étude théorique de notre article scientifique sont :

- ✚ La nécessité de faire plus de formations et les assurer en permanence pour que les fonctionnaires des administrations soient en mesure d'expliquer les nouvelles procédures administratives aux contribuables.
- ✚ Développer des infrastructures de télécommunication solides pour éviter les blocages des serveurs en pleine utilisation.
- ✚ La sensibilisation des usagers des gains de la dématérialisation.
- ✚ Mettre à jour continuellement les procédures administratives publiées pour fidéliser les utilisateurs et gagner leurs confiances envers l'administration électronique.
- ✚ Mettre en place des dispositifs juridiques bien clairs qui accompagnent les changements l'administration électronique.
- ✚ Mettre en place les principes de bonne gouvernance.

L'étude de performance des services publics dématérialisés va faire l'objet d'une prochaine publication sous forme d'un article empirique en prenant le cas de la Direction Générale des Impôts, une administration publique marocaine qui a mis en place un projet de modernisation pour dématérialiser ses services publics.

BIBLIOGRAPHIE

- ALYAN, & M. B.-B. (2016). Administration numérique. Note du conseil d'analyse économique.
- AUDET, & S. B. (2012). Les administrations publiques à l'ère du numérique. Revue d'analyse en administration publique Vol 18 n 1-2.
- BOUDREAU, C. (2009). Qualité, efficience et efficacité de l'administration numérique à l'ère des réseaux : l'exemple québécois. Revue Française d'administration publique.
- BROWN, D. (2005). Le gouvernement électronique et l'administration publique. Revue Internationale des Sciences Administratives.
- CHARLES, L. (1998). Améliorer la performance organisationnelle : manuel d'auto évaluation. Canada : IDRC.
- CHAUTARAUD. (2003). Le service public pour tous : Comprendre et réussir l'administration électronique. Editions EMS.
- DESAUBRY, L. (2009). La dématérialisation des dossiers documentaires ; les enjeux et les techniques : étude de faisabilité réalisée pour le centre de documentation des Arts Décoratifs. INTD.
- DIMITRI, M. (2012). Sécurité de la dématérialisation : De la signature électronique au coffre-fort numérique, une démarche de la mise en œuvre. Edition 1. Eyrolles.
- FAKHOURY, B. A. (2013). L'e-administration a encore du chemin à faire. L'expansion Management Review.
- FERRANTI, D. D. (2009). Pour une meilleure gouvernance, un nouveau cadre d'analyse et d'action. Paris : Brookings Institution Press.
- GERBOD, D. P. (2001). Les clés de l'e-administration : Vade-mecum de l'administration électronique. Editions EMS.
- GUY, H. (2015). Dictionnaire de la science politique et des instruments politiques (éd. 3e édition). Paris : Armand Colin. p. 114
- HATTAB, A. (2016). L'e-administration et la gestion de la relation aux citoyens. Editions Harmattan.
- HELD, D. (1996). Models of Democracy. Stanford University Press.
- HERVIER, G. (2014). Dictionnaire de la science politique et des instruments politiques (éd. 3e édition). Paris: Armand Colin.
- Le petit Larousse illustré 2013.
- MALTAIS, D. (2012). Performance et gestion de la performance. L. Côté et J.F. Savard.

- MOUTENET, P. (2011). Impact de la dématérialisation des données et des échanges sur des métiers et les compétences au sein des organismes de sécurité sociale. Diagnostic approfondi. Rapport intermédiaire de UCANSS.
- OBERDORF, H. (2006). L'administration électronique ou l'e-administration. Revue des politiques sociales et familiales.
- Rapport ADELE, Jean-Pierre Raffarin 2007.
- Rapport de déclaration de principe de la FSESP : « Des services publics intelligents à l'ère du numérique », adoptée par le Comité exécutif de la FSESP le 19 avril 2016, p.1.
- Rapport France Urbaine, 2016. « Vive la dématérialisation ! Comment réussir un projet de dématérialisation budgétaire et comptable dans une collectivité locale. » Editions Finances Publiques, p.9.
- Rapport OCDE 2009. Commande publique - La dématérialisation, un passage obligé pour améliorer la performance des achats : <https://www.banquedesterritoires.fr/la-dematerialisation-un-passage-oblige-pour-ameliorer-la-performance-des-achats> (consulté le 19/01/2022)
- RIETSCH, J.-M. (2010). Mise en œuvre de la dématérialisation. Edition DUNOD.
- SAURET, J. (2004). Efficacité de l'administration et service à l'administré : les enjeux de l'administration électronique. Revue Française d'administration publique pp. 279-295.