

La dématérialisation de la commande publique comme levier de gouvernance publique : Proposition d'un cadre d'analyse conceptuel

The Dematerialization of Public Procurement as a Lever for Public Governance: Proposal for a Conceptual Framework

BADIL Hicham

Doctorant

ENCG CASABLANCA

Université Hassan II -

Laboratoire de Recherches Prospectives en Finance et Gestion

Maroc

KASBAOUI Tarik

Enseignant chercheur

ENCG CASABLANCA

Université Hassan II -

Laboratoire de Recherches Prospectives en Finance et Gestion

Maroc

NABIL Soufiane,

Docteur

Laboratoire de Recherches en Economie et Gestion (LEG)

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal,

Maroc

Date de soumission : 02/06/2026

Date d'acceptation : 15/07/2026

Pour citer cet article :

BADIL H. et al. (2026) «**La dématérialisation de la commande publique comme levier de gouvernance publique : Proposition d'un cadre d'analyse conceptuel** », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 1 » pp : 543-563.

Résumé

L'administration publique marocaine est appelée à accélérer le processus de sa transformation digitale, notamment à travers la dématérialisation de la commande publique. Ce chantier revêt une importance particulière dans la mesure où il permet de favoriser la concurrence, d'assurer un accès plus équitable à l'information relative aux appels d'offres et de renforcer les principes de transparence et d'intégrité dans les marchés publics.

Le présent article vise à analyser la contribution de la dématérialisation de la commande publique à la bonne gouvernance publique, en particulier dans le contexte marocain. À partir d'une revue de littérature structurée et d'une analyse documentaire des textes juridiques et institutionnels relatifs aux marchés publics, l'article met en évidence les apports de l'e-procurement en matière de transparence, de concurrence, d'efficacité économique et de réduction des risques de corruption. Il souligne également les limites de cette transformation, liées notamment à la fracture numérique, à l'appropriation des outils par les acteurs, à la confiance dans les plateformes numériques et à la persistance de zones grises en amont et en aval de la procédure de passation.

L'article propose enfin un modèle conceptuel intégrateur permettant d'expliquer les conditions dans lesquelles la dématérialisation peut devenir un véritable levier de bonne gouvernance publique, au-delà d'une simple modernisation technique des procédures administratives.

Mots clés : Transformation digitale ; Dématérialisation ; Commande publique ; E-procurement ; Gouvernance publique ; Corruption ; Maroc

Abstract

Moroccan public administration is called upon to accelerate its digital transformation, particularly through the dematerialization of public procurement. This reform is of major importance insofar as it promotes competition, ensures more equitable access to tender information and strengthens the principles of transparency and integrity in public procurement.

This paper aims to analyze the contribution of public procurement dematerialization to public governance, particularly in the Moroccan context. Based on a structured literature review and documentary analysis of legal and institutional texts related to public procurement, the paper highlights the contributions of e-procurement in terms of transparency, competition, economic efficiency and corruption-risk reduction. It also underlines the limits of this transformation, especially those related to the digital divide, user appropriation, trust in digital platforms and the persistence of grey areas before and after the tendering process.

Finally, the paper proposes an integrative conceptual model explaining the conditions under which dematerialization may become a genuine lever for public governance, beyond a purely technical modernization of administrative procedures.

Keywords: Digital transformation; Dematerialization; Public procurement; E-procurement; Public governance; Corruption; Morocco

Introduction

L'administration publique est amenée à accélérer le processus de sa transformation digitale, à travers notamment la dématérialisation de sa commande publique. Ce chantier revêt une importance capitale dans la mesure où il permet de favoriser la concurrence, d'assurer un partage égal à l'information des appels d'offres dans un contexte où les technologies de l'information sont devenues une nécessité dans le secteur public. De ce fait, la dématérialisation a pour vocation de faire appliquer les principes de transparence et d'intégrité des marchés publics.

La littérature internationale attribue à l'e-procurement plusieurs effets favorables : baisse des coûts administratifs, élargissement de la concurrence, amélioration de la traçabilité et limitation de certaines opportunités d'opportunisme. Les résultats empiriques demeurent cependant contrastés. Alors que certaines recherches mettent en évidence une amélioration de l'accès à l'information ou de la qualité des prestations, d'autres montrent que la numérisation ne garantit ni une concurrence accrue, ni une diminution automatique des coûts. Dans certains cas, l'obligation de recourir aux procédures électroniques peut même accroître les coûts d'apprentissage et déplacer les zones de vulnérabilité vers la définition du besoin ou l'exécution des contrats. L'enjeu scientifique ne consiste donc plus seulement à établir si la dématérialisation « fonctionne », mais à identifier les mécanismes par lesquels elle produit, ou ne produit pas, ses effets de gouvernance.

Au Maroc, cette orientation s'inscrit dans la trajectoire plus large de l'e-gouvernement et dans les choix portés par la stratégie Maroc-numérique 2013. L'ambition affichée consiste à rendre les procédures administratives plus simples, à moderniser les modalités d'exécution de la dépense publique et à renforcer la transparence de l'action administrative.

La problématique de cet article peut dès lors être formulée ainsi : par quels mécanismes et sous quelles conditions organisationnelles et institutionnelles la dématérialisation de la commande publique devient-elle un levier effectif de bonne gouvernance publique, la prévention et la lutte contre la corruption en constituant l'une des manifestations les plus révélatrices, en particulier dans le contexte marocain ? Répondre à cette question suppose de quitter une lecture instrumentale de l'outil pour interroger les configurations qui transforment la numérisation des procédures en amélioration tangible de la gouvernance.

Dans cette perspective, l'article poursuit un double objectif. Il s'agit, d'une part, de clarifier les concepts de transformation digitale, de dématérialisation et d'e-procurement dans le

champ de la commande publique. Il s'agit, d'autre part, d'analyser les apports et les défis de la dématérialisation, avant de proposer un modèle conceptuel intégrateur reliant la dématérialisation, la transparence, la concurrence, l'efficacité économique, la réduction de la corruption et la bonne gouvernance publique.

1. Démarche documentaire hybride et constitution du corpus

Sur le plan méthodologique, cet article s'inscrit dans une démarche qualitative fondée sur une revue de littérature structurée et une analyse documentaire. Ce choix se justifie par la nature du sujet traité, qui nécessite une clarification conceptuelle et une mise en perspective théorique avant toute investigation empirique approfondie.

Pour garantir la rigueur, la traçabilité et la reproductibilité de notre travail, nous avons adopté un protocole de sélection formalisé, synthétisé dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 1 : Protocole de sélection et caractéristiques du corpus documentaire

Paramètre	Description
Bases de données	Scopus, Web of Science et Cairn.info.
Période de recherche	2010 – Avril 2026.
Critères d'inclusion	Travaux traitant explicitement de la dématérialisation et d'au moins une dimension de gouvernance (transparence, concurrence, efficience, intégrité).
Type de sources	Articles scientifiques, communications académiques, rapports institutionnels et textes réglementaires.

Source : Auteurs

Le corpus ainsi constitué combine une recherche ciblée de travaux empiriques récents et un élargissement théorique et contextuel. Sans revendiquer l'exhaustivité d'une revue systématique au sens strict, cette démarche repose sur un protocole visant à cartographier les effets attribués à l'e-procurement, à identifier leurs limites et à ancrer leur interprétation dans des cadres organisationnels et institutionnels. La gestion et le traitement du corpus ont été réalisés à l'aide d'un logiciel de gestion bibliographique, assurant la cohérence des références sélectionnées.

L'exploitation de ces sources repose sur une lecture analytique et critique visant à identifier les principaux apports de la littérature et à dégager les conditions susceptibles de renforcer l'efficacité de la dématérialisation dans le contexte marocain. Cette démarche permet de dépasser une lecture purement technique de l'e-procurement pour l'inscrire dans une perspective large de bonne gouvernance, d'intégrité publique et de performance administrative.

La constitution du corpus s'est articulée en trois temps :

- **Recherche ciblée** : Interrogation des bases de données académiques (Scopus, Web of Science, Cairn.info) entre 2010 et avril 2026, combinant les termes relatifs au dispositif technique (« e-procurement », « dématérialisation ») avec les effets de gouvernance (« transparence », « concurrence », « corruption »).
- **Repérage bibliographique ("Snowballing")** : Examen des références citées dans les études les plus directement liées à l'objet de recherche, permettant d'intégrer les travaux fondateurs nécessaires à la construction du cadre conceptuel.
- **Corpus contextuel** : Constitution d'un ensemble distinct incluant des textes réglementaires, des rapports institutionnels et des documents publics relatifs au Maroc (notamment le décret n° 2-22-431), permettant de situer la dématérialisation dans son environnement juridico-institutionnel propre.

Enfin, l'analyse croisée des sources a été conduite selon une lecture thématique. Elle a consisté à comparer les résultats relatifs aux apports attendus (transparence, concurrence, efficience) avec les effets ambivalents et les limites relevés dans la littérature (fracture numérique, difficultés d'appropriation, friction réglementaire). Cette démarche permet d'identifier les variables organisationnelles et institutionnelles susceptibles de conditionner l'effet de l'e-procurement sur la gouvernance publique, en distinguant les études empiriques, les travaux théoriques et les sources réglementaires.

1. Cadre conceptuel

1.1. La transformation digitale et ses composantes

La transformation digitale renvoie à l'intégration des technologies numériques dans les activités, les processus et les modes d'organisation. Dans le secteur privé, elle est souvent associée à la transformation des modèles d'affaires, à l'amélioration de l'expérience client et à

la création de nouvelles formes de valeur. Dans le secteur public, elle prend une signification particulière, car elle vise principalement l'amélioration de la qualité des services publics, la simplification des procédures, la transparence de l'action administrative et le renforcement de la relation entre l'administration, les citoyens et les opérateurs économiques.

Stolterman et Fors (2004) définissent la transformation digitale comme les changements induits par les technologies numériques dans tous les aspects de la vie humaine. Cette définition permet de comprendre que la digitalisation ne se limite pas à l'utilisation d'outils informatiques, mais implique une transformation plus profonde des pratiques, des processus et des modes de coordination.

Il convient toutefois de distinguer la numérisation, la digitalisation et la transformation digitale. La numérisation désigne principalement la conversion de documents ou d'informations en format numérique. La digitalisation renvoie à l'intégration des technologies numériques dans les processus existants afin d'en améliorer l'efficacité. La transformation digitale, quant à elle, suppose une modification plus globale des modes de fonctionnement, des relations entre acteurs et des modalités de production de la valeur publique.

La transformation numérique est souvent décrite à travers trois composantes principales : l'automatisation, la dématérialisation et la désintermédiation. Ces composantes permettent de comprendre comment les technologies numériques modifient les processus administratifs, les relations entre acteurs et les mécanismes de contrôle.

Tableau N°2 : les composantes de la transformation digitale

Composante	Désignation
Automatisation	Productivité du travail, du capital, optimisation des énergies et des matières premières, augmentation des capacités d'individualisation de l'offre.
Dématérialisation	Apparition des nouveaux canaux de communication et de distribution qui transforment les réseaux physiques classiques (diminution des coûts de transaction).
Désintermédiation : ré-intermédiations	Réorganisation des chaînes de valeur, irruption des nouveaux acteurs, réinvention des modèles d'intermédiation

Source : ERRAYS, N. A., & Tourabi, A. (2021). Essai de compréhension des facteurs de succès des projets de transformation numérique. Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management, 6(1), 45-66.

1.2. La dématérialisation de la commande publique et ses typologies

La commande publique recouvre l'ensemble des contrats conclus, à titre onéreux, par un acheteur public ou par une autorité compétente afin de satisfaire des besoins en travaux, fournitures ou services. Au Maroc, le décret n° 2-22-431 du 8 mars 2023 relatif aux marchés publics constitue le cadre réglementaire de référence pour la passation, l'exécution et le contrôle des marchés publics.

Les marchés publics représentent un outil majeur de gestion des ressources publiques, dans la mesure où ils mobilisent des volumes financiers importants et influencent directement l'efficacité de l'action publique. Leur cycle peut être appréhendé en trois moments : la préparation puis le lancement et la passation du marché ; l'exécution contractuelle ; enfin le suivi, le contrôle et l'évaluation de l'exécution.

La dématérialisation des marchés publics peut être comprise comme le recours à des moyens électroniques pour conduire les procédures de passation et de gestion des marchés. Elle poursuit plusieurs finalités : fluidifier les démarches, élargir la concurrence, rendre les procédures plus transparentes, consolider les mécanismes de contrôle et limiter les contacts informels susceptibles d'ouvrir la voie à des comportements opportunistes.

De Boer, Harink et Heijboer (2002) abordent l'e-procurement comme un ensemble de formes électroniques d'approvisionnement dont les effets peuvent être directs et indirects sur les coûts d'achat et les processus organisationnels. Dans le champ public, cette logique ne se limite pas à la réduction des coûts ; elle concerne également la transparence, la traçabilité, la redevabilité et l'intégrité des procédures.

En général, les systèmes électroniques de marchés publics varient selon les structures législatives, organisationnelles et technologiques propres à chaque pays. Dans les pays disposant d'infrastructures numériques avancées, les systèmes intégrés couvrent l'ensemble du cycle d'achat, depuis la publication de l'appel d'offres jusqu'à l'attribution, l'exécution, le paiement et l'archivage. Dans les pays en développement, la mise en œuvre est souvent progressive et concerne d'abord certaines composantes du système.

Au Maroc, la Trésorerie Générale du Royaume a lancé, dès 2007, un programme de dématérialisation de la commande publique orienté vers la transparence, la simplification des procédures et la modernisation de l'exécution de la dépense publique. Ce programme s'organise autour de plusieurs composantes qui se renforcent mutuellement.

Tableau N°3 : Les trois paliers sur lesquels se fonde le programme de dématérialisation de la commande publique

Palier 1	Palier 2	Palier 3
Palier 1.1- Portail des Marchés de l'Etat	Palier 2.1- La soumission électronique	Palier 3.1- Les achats groupés électroniques
Palier 1.1- Base de données des marchés publics	Palier 2.1- La base de données fournisseurs	Palier 3.2- Les enchères électroniques inversées

Source : <https://www.marchespublics.gov.ma>

Le programme de dématérialisation de la commande publique s'insère dans le cadre plus large de la stratégie nationale de l'e-gouvernement, laquelle ambitionne de renforcer l'efficacité de la gestion des marchés publics tout en simplifiant l'accès des opérateurs économiques aux différentes opportunités offertes par la commande publique.

2. Objectifs de la dématérialisation de la commande publique :

La dématérialisation de la commande publique poursuit plusieurs finalités complémentaires. Elle contribue d'abord à consolider la transparence, en améliorant l'accès aux informations relatives aux marchés publics et en rendant plus lisibles les règles appliquées par l'administration dans le traitement des procédures. Elle participe également à la rationalisation de l'achat public, dans la mesure où les outils numériques permettent aux administrations d'optimiser leurs acquisitions tout en assurant une meilleure maîtrise des coûts. Par ailleurs, elle favorise l'élargissement de la concurrence en donnant aux acheteurs publics la possibilité de toucher un nombre plus important de fournisseurs potentiels. Enfin, l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication permet de simplifier les procédures administratives sans remettre en cause les exigences de contrôle, de traçabilité et de fiabilité qui encadrent le processus de sélection des fournisseurs. La dématérialisation de la commande publique poursuit ainsi plusieurs objectifs complémentaires. Elle permet de transformer le processus d'achat en générant des gains de temps, en améliorant la pertinence des acquisitions et en réduisant les coûts économiques et financiers, aussi bien pour l'acheteur public que pour les entreprises.

Sous l'angle de la transparence, elle favorise l'ouverture des appels d'offres à un nombre plus large de soumissionnaires, réduit les obstacles à l'entrée et contribue à préserver l'anonymat des candidats à la commande publique.

Elle offre également des perspectives en matière de comportements administratifs plus compatibles avec les exigences environnementales, les politiques de développement durable et la rationalisation de l'usage des ressources naturelles.

3. Défis de la dématérialisation des marchés publics :

a. Les défis technologiques

Les principaux défis technologiques sont les questions de consentement et d'utilisation, l'innovation perturbatrice, la signature numérique et les questions de sécurité informatique.

- **Problèmes de consentement et d'utilisation :**

L'appropriation des plateformes par les utilisateurs peut s'avérer complexe lorsque celles-ci ne sont pas parfaitement alignées avec leurs besoins réels.. Ils considèrent que les systèmes sont compliqués. Les perspectives de cette technologie peuvent être divergentes avec la bureaucratisation des administrations. Ainsi, plusieurs pratiques de contournement apparaissent.

- **Innovation perturbante :**

La signature numérique est un moyen de sécurité excessif sur l'approvisionnement électronique causant l'exclusion de certains fournisseurs. L'utilisation de signatures électroniques peut entrer directement en conflit avec les valeurs et les coutumes des acheteurs publics associés aux signatures manuscrites.

- **Problèmes de sécurité informatique.**

Les fournisseurs se préoccupent de plus en plus le volet sécuritaire des plateformes en ligne. Ce qui nécessite de renforcer les mesures notamment en matière du contrôle d'accès, la sauvegarde et la récupération.

b. Défis organisationnels

Les défis organisationnels dans la mise en œuvre des programmes de dématérialisation de la commande publique sont interreliés et peuvent se résumer, d'une manière non exhaustive comme suit :

- **Les problèmes d'adhésion des parties prenantes.**

Le manque d'engagement et d'adhésion des différentes parties prenantes constitue un défi important et empêche le développement de l'utilisation des SI.

- **Comportement des dirigeants.**

La littérature souligne que certains comportements observés chez des responsables publics peuvent s'écarter des exigences éthiques, notamment lorsque des pratiques de corruption persistent.

- **Manque de formation et de personnel qualifié.**

Une formation inadéquate du personnel entraîne une faible utilisation des achats publics électroniques. Ils peuvent manquer de compétences en matière de leadership.

- **Résistance au changement.**

Les réformes qui visent l'e-gouvernement ne convergent pas avec celles des politiques publiques se fondant sur le courant du nouveau management public. Ainsi, la centralisation de la plateforme publique d'achat en ligne ne va pas de pair avec le principe de décentralisation.

4. Revue empirique des effets de la dématérialisation de la commande publique

La littérature consacrée à la dématérialisation de la commande publique s'est progressivement enrichie en réponse à la diffusion des systèmes d'e-procurement dans les administrations. Ces travaux, situés au croisement de l'économie institutionnelle, du management public et des systèmes d'information, cherchent à évaluer dans quelle mesure la technologie transforme la performance des achats, la transparence, la concurrence et la gouvernance publique.

4.1. Fondements théoriques de l'analyse empirique

L'évaluation des effets de la dématérialisation dépasse le cadre technique. La littérature dominante souffre d'un déterminisme technologique qui juxtapose des modèles d'acceptation sans les relier aux dynamiques administratives réelles. Pour le dépasser, nous articulons trois niveaux de lecture, chacun prenant le relais du précédent.

Au **niveau micro-transactionnel**, l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1985) éclaire la réduction des frictions liées à la recherche d'information, à la coordination et au contrôle des contrats. Dans une commande publique marquée par la complexité contractuelle et la rationalité limitée, l'e-procurement agit comme un réducteur d'opportunisme et abaisse le coût de l'échange.

Au **niveau macro-managérial**, ces gains prennent sens dans le paradigme du Nouveau Management Public (Hood, 1991). La dématérialisation n'est plus un simple outil de rapidité : elle devient une infrastructure informationnelle qui rend l'action administrative observable, comparable et justifiable, déplaçant l'attention du respect de la procédure vers la reddition des comptes.

Au **niveau organisationnel**, la théorie des logiques institutionnelles (Thornton & Ocasio, 2008) explique pourquoi ces promesses se heurtent aux résistances du terrain. Les organisations publiques confrontent une logique gestionnaire, portée par l'outil et tournée vers l'efficacité, et une logique bureaucratique-juridique, attachée à la conformité et à la sécurisation de la décision. Les difficultés d'adoption ne sont donc pas de simples freins techniques : elles traduisent un conflit de référentiels où la plateforme peut se réduire à un dispositif de protection administrative au lieu d'un instrument de pilotage.

4.2.Effets sur la transparence des marchés publics

La transparence constitue l'un des objectifs centraux assignés aux plateformes d'achat en ligne. Les données empiriques confirment que l'e-procurement améliore généralement la disponibilité et la diffusion de l'information. La publication électronique des appels d'offres, des résultats et des données relatives aux marchés contribue à réduire l'opacité et à faciliter la surveillance interne et externe.

Toutefois, la simple publication en ligne ne garantit pas une transparence effective. Lorsque les données sont difficiles à exploiter, incomplètes ou publiées dans des formats peu accessibles, la transparence peut rester purement nominale. Comme le démontrent Chvalkovská & Skuhrovec (2010), même en présence d'un portail électronique, des difficultés liées à l'extraction et à l'audit des données peuvent limiter la capacité du public à exercer un contrôle efficace. L'enjeu n'est donc pas uniquement de publier l'information, mais de la rendre compréhensible, exploitable et vérifiable, condition essentielle pour que l'e-procurement devienne un véritable outil d'intégrité publique.

Tableau N°4 : Effets de la dématérialisation sur la transparence

Étude	Contexte empirique	Résultat principal	Limite identifiée
Duguay et al. (2023)	Union européenne	Hausse significative du recours aux appels d'offres ouverts sous la pression de la transparence (médias/ONG).	La rigidité des procédures ouvertes limite le pouvoir discrétionnaire des acheteurs, entraînant une hausse des modifications ex-post coûteuses (retards et dépassements de coûts).
Chvalkovská & Skuhrovec (2010)	République tchèque	Transparence nominale (données en ligne).	Difficulté d'extraction et d'audit des données.

Source : Auteurs à partir de la revue de la littérature

4.3.Effets sur la concurrence et l'accès au marché

En abaissant les barrières géographiques, la dématérialisation transforme la dynamique concurrentielle. Si elle ne se traduit pas systématiquement par une hausse globale du volume des offres, des études menées en Inde et en Indonésie démontrent que les systèmes électroniques favorisent l'entrée d'opérateurs non locaux de meilleure qualité, augmentant ainsi la probabilité que ces derniers remportent les marchés. Par ailleurs, dans d'autres contextes, l'usage d'enchères électroniques est associé à une hausse directe du nombre de soumissionnaires. Cependant, ce constat n'est pas universel : l'obligation légale d'utiliser l'e-procurement peut paradoxalement réduire la participation à court terme, car elle impose des coûts d'adaptation technologique que toutes les entreprises ne peuvent supporter.

Tableau N° 5 : Effets sur la concurrence

Étude	Contexte empirique	Effet observé	Explication du mécanisme
Lewis-Faupel et al. (2016)	Inde, Indonésie	Hausse de la qualité et modification du profil des attributaires (davantage de gagnants non locaux).	Baisse des barrières géographiques facilitant l'entrée d'opérateurs extérieurs de meilleure qualité.
Mitevski (2025)	Macédoine du Nord	Augmentation du nombre d'offres.	Dynamique induite par les enchères électroniques.
Radojčić et al. (2025)	Slovénie	Participation accrue des MSME, mais baisse du nombre total d'offres.	Barrières à l'entrée liées aux compétences numériques (ICT skills) vs simplification administrative.

Source : Auteurs à partir de la revue de la littérature

4.4.Effets sur l'efficacité économique et les coûts publics.

L'efficience opératoire est un gain tangible de la digitalisation. La littérature valide une réduction significative des coûts de passation dans le secteur public. En effet, le déploiement de l'e-procurement favorise une rationalisation budgétaire et une diminution des coûts de transaction qui contribuent à l'amélioration globale de la prestation des services publics (Wadesango et al., 2023). Dans le secteur de la santé, l'intensification de la concurrence induite par le numérique a généré d'importantes économies budgétaires (Gavurová & Kubák, 2021). Par ailleurs, le recours ciblé à des techniques spécifiques, telles que les enchères électroniques inversées, permet de maximiser ces gains financiers.

Tableau N° 6 : Effets sur l'efficacité économique

Étude	Secteur d'étude	Résultat observé	Impact managérial
Gavurová & Kubák (2021)	Santé publique	Optimisation des dépenses d'équipement.	Économies d'échelle via l'ouverture du marché.
Wadesango et al., (2023)	Santé publique	Importantes économies budgétaires	Maximiser ces gains financiers

Source : Auteurs à partir de la revue de la littérature

4.5.L'impact sur la corruption : Un débat nuancé

La corruption dans les marchés publics demeure un fléau socio-économique particulièrement tenace dans les pays en développement. Jiménez et al. (2022), en s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction et un échantillon de 8 373 entreprises dans 72 pays, ont démontré que si l'adoption d'un système d'achat électronique permet de réduire la corruption et les paiements informels, cet effet n'est pas automatique. L'efficacité de la dématérialisation est strictement conditionnée par la qualité des institutions de gouvernance nationales et par l'existence d'un accompagnement supranational. Neupane et al. (2012) corroborent ce constat en soulignant que l'automatisation et la piste d'audit numérique accroissent la responsabilité des décideurs. Néanmoins, la technologie n'éradique pas totalement la fraude, elle la déplace. La littérature souligne la persistance de « zones grises », notamment lors de l'élaboration des cahiers des charges techniques (en amont) ou lors de la réception des prestations (en aval), des phases qui échappent encore largement au contrôle algorithmique.

4.6.Synthèse internationale et focus sur le cas marocain

Au Maroc, la trajectoire de digitalisation de la commande publique, jalonnée par la réforme de 2023 et l'omniprésence du Portail marocain des marchés publics, traduit une ambition institutionnelle claire de consacrer les principes de transparence, de traçabilité et de rationalisation de la dépense publique. Toutefois, l'atteinte du plein potentiel de cette transformation managériale demeure entravée par des asymétries structurelles majeures, telles que l'inégale maturité digitale des opérateurs, la complexité des dispositifs de signature électronique et les disparités de compétences techniques constatées entre les administrations centrales et les collectivités territoriales. Ces obstacles opérationnels corroborent les conclusions de Larif et Bouslihim (2024), qui démontrent empiriquement dans le contexte marocain que l'obligation de soumission en ligne ne stimule pas automatiquement l'intensité concurrentielle si elle ne s'accompagne pas de politiques actives d'inclusion et de littératie numériques à destination des entreprises locales. Dès lors, l'e-procurement ne saurait être appréhendé comme une simple innovation technique isolée ; son aptitude à réduire efficacement les coûts de transaction et à optimiser l'allocation budgétaire reste tributaire d'un accompagnement organisationnel continu et d'une

mise à niveau des capacités des usagers. Cette perspective systémique s'aligne directement sur les travaux de Khorana et al. (2024), selon lesquels l'impact réel des plateformes électroniques (e-GP) sur la transparence et la bonne gouvernance ne dépend pas uniquement de l'outil informatique, mais est intrinsèquement lié à la qualité de l'environnement institutionnel global, à la clarté des règles juridiques et à la solidité de l'infrastructure numérique nationale.

5. Modèle conceptuel et implications théoriques

Afin de structurer ces dynamiques, nous proposons une modélisation conceptuelle intégrée. Ce cadre dépasse le simple déterminisme technologique pour intégrer les variables comportementales et managériales qui conditionnent le succès de l'e-procurement.

5.1. Identification des variables clés

Notre architecture de recherche s'articule autour des variables suivantes :

- **Variable indépendante** : la dématérialisation de la commande publique, entendue comme la digitalisation des processus de passation et de gestion des marchés publics.
- **Variables médiatrices (Le moteur transactionnel)** : La transparence, la concurrence et l'efficacité économique.
- **Variables modératrices (Les filtres organisationnels)** :
 - **La confiance (Trust) des opérateurs envers le système** : La confiance des acteurs est la condition la plus décisive. L'usage d'un système dépend de son utilité perçue, de sa facilité d'emploi et de la croyance en sa fiabilité (Davis, 1989), que prolonge la confiance dans son intégrité (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Une PME qui redoute une faille ou un traitement opaque ne soumissionnera pas. La confiance agit donc comme un modérateur positif : elle permet aux promesses transactionnelles de la dématérialisation de se concrétiser plutôt que de rester sur le papier.
 - **La friction réglementaire**: procède du conflit entre la logique gestionnaire de l'outil numérique et la logique bureaucratique-juridique de l'administration (DeHart-Davis, 2009). Au Maroc, malgré le décret n° 2-22-431, des exigences redondantes subsistent et poussent l'acheteur au conformisme. Il agit comme un modérateur négatif : plus la rigidité procédurale est forte, plus elle neutralise les gains d'efficacité de la plateforme.
 - **Le leadership institutionnel et la pression citoyenne** : conditionne la conversion de l'outil en pratique réelle. Au-delà de l'horizon de performance fixé par le Nouveau Management Public, la conduite du changement public rappelle qu'aucune réforme ne s'installe sans soutien managérial actif (Fernandez & Rainey, 2006). Un encadrement

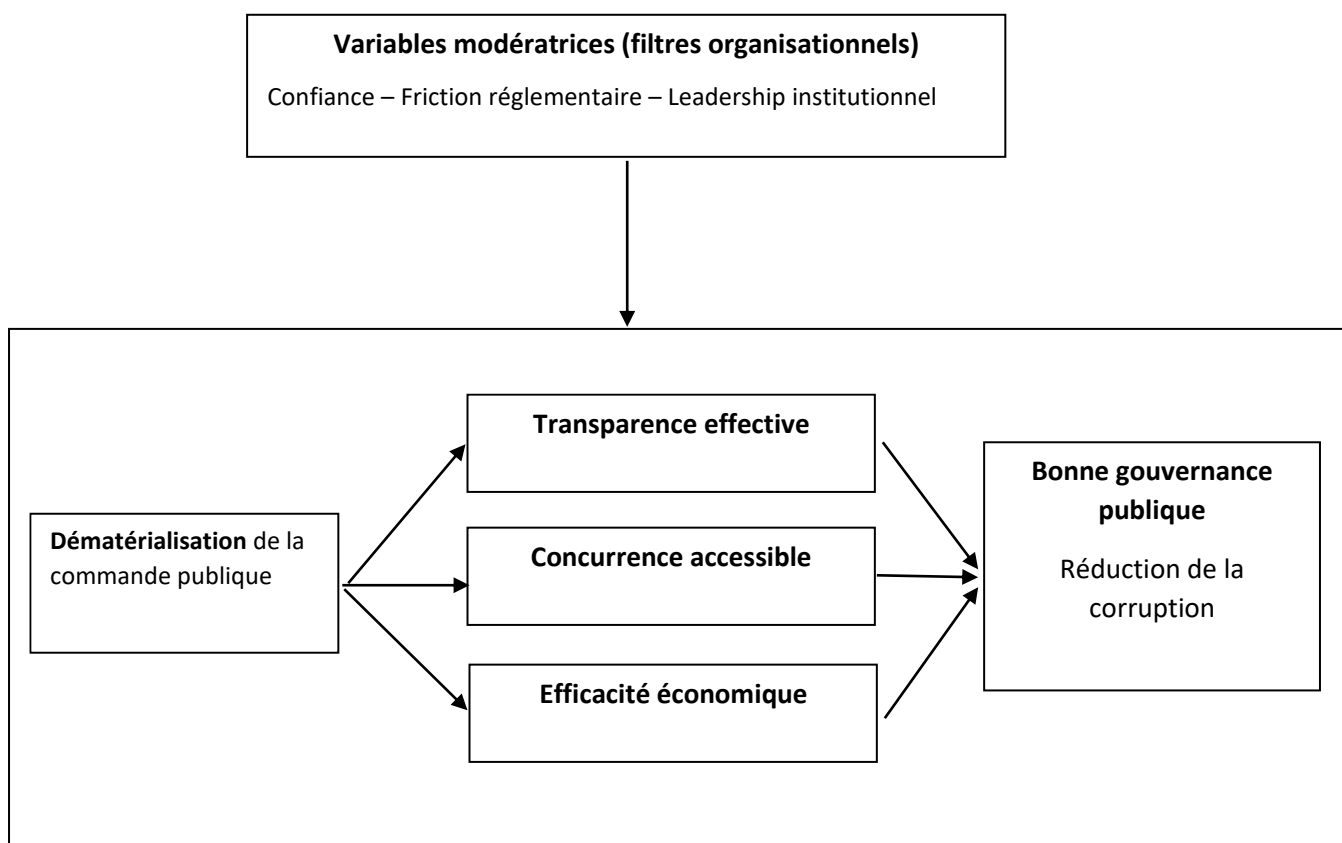
engagé lève la résistance et referme les zones grises ; un encadrement défaillant laisse la plateforme à un usage formel. Le leadership et la pression citoyenne ressortent ainsi comme les ressorts décisifs de l'adoption au Maroc.

- • **Variable dépendante** : la bonne gouvernance publique, appréhendée à travers la réduction des risques de corruption, la traçabilité, l'intégrité et la redevabilité.

5.2. Construction du modèle explicatif

Le modèle repose sur une logique séquentielle. La dématérialisation active des mécanismes intermédiaires, notamment la transparence, la concurrence et l'efficacité économique. Ces mécanismes peuvent contribuer à réduire les opportunités de corruption et à améliorer la gouvernance publique. Toutefois, leur efficacité dépend de plusieurs conditions : la confiance des utilisateurs, la maturité numérique, la qualité des institutions, la sécurité des plateformes, la simplicité des procédures et le leadership des responsables publics.

Figure 1 : Modèle conceptuel intégrateur de la gouvernance numérique



Source : Auteurs à partir de la revue de la littérature

Le modèle déplace l'attention de l'outil vers son écosystème d'usage : la technologie ne garantissant pas à elle seule la bonne gouvernance, l'enjeu n'est pas d'acquérir la solution mais

de gérer les trois filtres qui en conditionnent l'opérabilité. Réduire la **friction réglementaire** en supprimant les doubles validations physiques et en simplifiant la signature électronique pour les TPE/PME abaisse le coût d'entrée et élargit la concurrence. Renforcer le **leadership institutionnel** en intégrant l'usage qualitatif de l'e-procurement dans l'évaluation des acheteurs et en désignant des référents de la transformation convertit la transparence offerte par l'outil en une véritable culture de la reddition des comptes. Consolider la **confiance des acteurs** par des audits de sécurité réguliers et une assistance technico-juridique aux soumissionnaires permet enfin à l'infrastructure de tenir sa promesse transactionnelle, à savoir réduire les asymétries d'information et prévenir les comportements opportunistes. Agir sur ces filtres revient à débloquer les médiateurs du modèle, et fait passer d'une dématérialisation de conformité à une dématérialisation de performance.

5.3.Hypothèses de recherche

Les hypothèses sont formulées dans une perspective hypothético-déductive. Elles visent à dépasser l'idée d'un effet mécanique de l'e-procurement en intégrant des effets de seuil, des dynamiques d'apprentissage et des conditions organisationnelles de conversion des gains numériques en effets de gouvernance.

- H1.** La dématérialisation améliore la transparence effective de la commande publique à partir du seuil où les informations publiées deviennent suffisamment complètes, accessibles, interopérables et intelligibles pour être effectivement vérifiées et mobilisées par les parties prenantes.
- H2.** L'effet de la dématérialisation sur la concurrence suit une dynamique non linéaire : il peut être faible, voire négatif, lors de la phase initiale de déploiement, en raison des coûts d'apprentissage et des contraintes techniques, avant de devenir positif lorsque les opérateurs maîtrisent les procédures électroniques.
- H3.** L'effet de la dématérialisation sur l'efficacité économique devient positif lorsque les gains de coordination, de traçabilité et de réduction des coûts de transaction excèdent les coûts d'adaptation technique, de formation et de conformité induits par le dispositif.
- H4.** La transparence effective médie positivement la relation entre la dématérialisation et la bonne gouvernance publique, en renforçant la traçabilité et la reddition des comptes.

- H5.** La concurrence accessible médie positivement la relation entre la dématérialisation et la bonne gouvernance publique, en limitant les barrières informationnelles et les opportunités de capture du marché.
- H6.** L'efficacité économique médie positivement la relation entre la dématérialisation et la bonne gouvernance publique, à travers une meilleure allocation des ressources, une réduction des délais et une amélioration de la qualité du processus d'achat.
- H7.** La confiance des opérateurs dans la fiabilité, la sécurité et l'impartialité de la plateforme renforce l'effet de la dématérialisation sur la transparence effective et la concurrence accessible.
- H8.** La friction réglementaire atténuée, tandis que le leadership institutionnel renforce, la conversion de la dématérialisation en gains d'efficacité et de bonne gouvernance publique ; dans la phase empirique, cette hypothèse pourra être décomposée en deux termes d'interaction distincts afin d'estimer séparément les deux effets de modération.

Le modèle appelle une validation empirique quantitative, dans une démarche hypothético-déductive. Un questionnaire structuré serait administré à des acheteurs publics, ordonnateurs, responsables financiers, contrôleurs et cadres engagés dans la commande publique dématérialisée au Maroc, sur un échantillon stratifié par type d'institution (administrations centrales, établissements publics, collectivités territoriales, universités) et par rôle dans le cycle de l'achat. Les construits (dématérialisation, transparence effective, concurrence accessible, efficacité économique, bonne gouvernance, ainsi que les trois filtres qui sont la confiance, la friction réglementaire et le leadership institutionnel) seraient mesurés par des échelles de Likert adaptées d'instruments validés (acceptation des technologies, confiance organisationnelle, red tape, changement public et prétestées) dans le contexte marocain.

L'évaluation reposerait sur la méthode des équations structurelles par moindres carrés partiels (PLS-SEM), adaptée aux modèles prédictifs combinant médiations, modérations et indicateurs à la fois réflexifs et formatifs. Elle porterait sur la fiabilité et la validité des échelles, cohérence interne, validité convergente et validité discriminante appréciée par le ratio HTMT, puis sur les coefficients de chemin et leur significativité obtenue par bootstrapping. Les médiations (H4 à H6) seraient testées par les effets indirects, les modérations (H7 et H8) par des termes d'interaction, et les biais de méthode commune

contrôlés dès la conception Cela permettrait de déterminer si la dématérialisation agit directement sur la gouvernance ou si ses effets sont, comme le postule le modèle, principalement conditionnés par ses mécanismes et ses filtres organisationnels.

Conclusion

Cet article s'est donné pour ambition de déplacer l'analyse de la dématérialisation de la commande publique d'une question de déploiement technique vers une question de gouvernance. La revue documentaire montre que l'e-procurement peut améliorer la visibilité des procédures, élargir l'accès au marché, réduire certains coûts de transaction et limiter des opportunités d'opportunisme. Ces effets demeurent toutefois hétérogènes et dépendent étroitement de la manière dont les systèmes sont conçus, utilisés et inscrits dans leur environnement institutionnel.

La contribution théorique réside dans l'articulation de trois perspectives jusque-là rarement intégrées. L'économie des coûts de transaction explique les mécanismes de réduction des asymétries d'information et des coûts de coordination. Le Nouveau Management Public situe la digitalisation dans une ambition de performance, de traçabilité et de reddition des comptes. La théorie des logiques institutionnelles, enfin, explique pourquoi les gains attendus peuvent être réinterprétés, ralentis ou neutralisés par la coexistence de logiques gestionnaires et bureaucratiques-juridiques. L'introduction de la notion de friction réglementaire permet de rendre compte de cette tension sans opposer artificiellement la règle et la performance, et la reformulation des hypothèses en termes de seuils et de dynamiques non linéaires éloigne le modèle des relations triviales souvent postulées dans ce champ.

Les implications managériales en découlent directement : la transformation de la commande publique ne se réduit pas à l'équipement numérique, mais dépend de la gestion active des filtres d'opérabilité. Le cas marocain, marqué par la réforme de 2023 et par les premiers résultats empiriques nationaux, illustre à la fois l'ampleur de l'ambition et la réalité des frictions qui en conditionnent la portée.

Comme toute recherche conceptuelle, ce travail comporte des limites. Il repose sur une démarche documentaire et n'inclut pas de validation empirique directe, ses propositions demeurent des hypothèses à éprouver. La perspective quantitative esquissée, fondée sur la modélisation en équations structurelles, fournit toutefois un protocole précis pour tester les médiations et les modérations postulées, et pour identifier les configurations dans lesquelles la dématérialisation devient effectivement un levier de bonne gouvernance publique au Maroc.

BIBLIOGRAPHIE

- Chvalkovská, Jana and Jiří Skuhrovec. (2010). “Measuring Transparency in Public Spending: Case of Czech Public E-Procurement Information System ”. IES Working Paper.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- DeHart-Davis, L. (2009). Green tape: A theory of effective organizational rules. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 361–384.
- De Boer, L., Harink, J., & Heijboer, G. (2002). A conceptual model for assessing the impact of electronic procurement. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(1), 25–33.
- Duguay, R., Rauter, T. And Samuels, D. (2023), The Impact of Open Data on Public Procurement. *Journal of Accounting Research*, 61: 1159-1224.
- ERRAYS, N. A., & Tourabi, A. (2021). Essai de compréhension des facteurs de succès des projets de transformation numérique. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 6(1), 45-66.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176.
- Gavurova, B., & Kubak, M. (2021). The efficiency evaluation of public procurement of medical equipment. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 193-209.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Jiménez, A., Hanoteau, J., & Barkemeyer, R. (2022). E-procurement and firm corruption to secure public contracts. *Journal of Business Research*, 149, 640–650.
- Khorana, S., Caram, S., & Rana, N. P. (2024). Measuring public procurement transparency with an index: Exploring the role of e-GP systems and institutions. *Government Information Quarterly*, 41(3), 101952.
- Larif, S., & Bouslihim, A. (2024). The impact of e-procurement on competition in public procurement: Insights from Morocco. *African Scientific Journal*, 3(27), 1186–1203.

- Lewis-Faupel, S., Neggers, Y., Olken, B. A., & Pande, R. (2016). Can electronic procurement improve infrastructure provision? Evidence from public works in India and Indonesia. *American Economic Journal: Economic Policy*, 8(3), 258-283.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mitevski, V. (2025). Market Competition in Public Procurement of North Macedonia (2021–2025): Economic Analysis of Bidders per Tender. *Proceedings of the international conference "Economic and Business Trends Shaping the Future"*
- Neupane, A., Soar, J., Vaidya, K., & Yong, J. (2012). Role of public e-procurement technology to reduce corruption in government procurement. In *Proceedings of the 5th International Public Procurement Conference* (pp. 304–334).
- Radojičić, M., Jovanović, P., Andjelic, O., & Matas, S. (2025). Can E-Procurement Be a Panacea for Upgrading the Competition and Efficiency in Public Procurement? *Transylvanian Review of Administrative Sciences*.
- Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. In *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice* (pp. 687–692). Springer.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 99–129). Sage.
- Wadesango, N., Jori, A. K., & Lovemore, S. (2023). The impacts of E-Procurement on cost reduction: A case of Gweru city council. *Multidisciplinary Science Journal*, 5, e2023ss0317.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press.