

L'apport de la Gouvernance de l'information aux marchés publics : revue de littérature

The Contribution of Information Governance to Public Procurement: A Literature Review

El Hassania AIDEN, (Doctorante)

*Laboratoire MIKS Mediation, Information, Knowledge, Society;
École des Sciences de l'Information, Rabat, Maroc*

Ouadih KASSIMI, (Doctorant)

*Laboratoire LARNED de Recherche sur la Nouvelle Economie et Développement.
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Ain Sebâa.
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Mina ELMAALLAM, (Enseignante chercheuse)

*Laboratoire MIKS Mediation, Information, Knowledge, Society ;
École des Sciences de l'Information, Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	École des Sciences de l'Information (ESI) Avenue Allal El Fassi. Cité Al Irfane B.P: 6204 Rabat-instituts 10100, Rabat +212(0)537.774.904
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	AIDEN, E. H., KASSIMI, O., & ELMAALLAM, M. (2024). L'apport de la Gouvernance de l'information aux marchés publics : revue de littérature : revue de littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(6), 603-622. https://doi.org/10.5281/zenodo.12598779
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 15, 2024

Accepted: June 28, 2024

L'apport de la Gouvernance de l'information aux marchés publics : revue de littérature

Résumé :

Cet article explore l'impact de la gouvernance de l'information sur la performance des marchés publics, en mettant l'accent sur les aspects de transparence, d'efficacité, de lutte contre la corruption, de digitalisation et de prise de décision. En examinant la littérature existante et en s'appuyant sur des études de cas internationales, l'article démontre que la gouvernance de l'information est cruciale pour améliorer la gestion des marchés publics. En renforçant la transparence, en optimisant les ressources, en prévenant la corruption et en facilitant la prise de décision, la gouvernance de l'information offre un cadre stratégique et opérationnel pour moderniser et rendre plus efficaces les processus d'approvisionnement public. Toutefois, des défis persistent, notamment en matière de protection des données et de sécurité de l'information, soulignant ainsi la nécessité d'une approche holistique et intégrée de la gouvernance de l'information.

Mots clés : Gouvernance de l'information ; Marchés publics ; Transparence ; Efficacité.

Classification JEL : M1 ; H57

Type de l'article : Recherche Théorique

Abstract:

This article explores the impact of information governance on the performance of public procurement, focusing on aspects such as transparency, efficiency, corruption prevention, digitalization, and decision-making. By examining existing literature and drawing on international case studies, the article demonstrates that information governance is crucial for improving the management of public procurement. By enhancing transparency, optimizing resources, preventing corruption, and facilitating decision-making, information governance provides a strategic and operational framework for modernizing and making public procurement processes more efficient. However, challenges persist, particularly regarding data protection and information security, underscoring the need for a holistic and integrated approach to information governance.

Keywords: Information Governance - Public Procurement – Transparency – Efficiency.

JEL Classification: M1; H57

Paper type: Theoretical Research

Introduction

La gouvernance de l'information est un enjeu crucial pour les administrations publiques désireuses d'améliorer leur performance (David C. G. Brown & Sandra Toze, 2017). Une gestion efficace des informations peut optimiser les processus, renforcer la transparence et améliorer la prise de décision dans le domaine de la commande publique (Bettioui et al., 2023).

Au Maroc, la digitalisation croissante des marchés publics soulève des questions sur la manière dont la gouvernance de l'information peut contribuer à une gestion plus performante. Les administrations doivent équilibrer l'optimisation des dépenses et l'amélioration de la qualité des services. Elles sont confrontées à des défis tels que la nécessité de gérer les informations de manière transparente et équitable, tout en respectant le cadre réglementaire en vigueur. De plus, les marchés publics sont exposés à des risques de corruption et de fraude, soulignant ainsi l'importance d'une gestion rigoureuse des informations pour garantir l'intégrité des processus (OCDE & ICPC, 2019).

La gouvernance de l'information et les marchés publics sont des aspects cruciaux des systèmes de gouvernance modernes, en particulier dans le secteur public. Les recherches montrent que la gouvernance de l'information est essentielle pour assurer la sécurité, la confidentialité et la conformité réglementaire des informations. Par exemple (McAfee & Brynjolfsson, 2012) soulignent que la gestion stratégique de l'information peut améliorer la performance opérationnelle et faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels. (Boris Otto, 2015) insiste sur l'importance de la gouvernance de l'information pour optimiser l'utilisation des ressources informationnelles et maximiser leur valeur. Le potentiel des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour améliorer la transparence, la responsabilité et la prévention de la fraude dans les processus de passation des marchés publics a été largement reconnu (Bertot et al., 2010). Des études ont montré que la mise en œuvre de systèmes de passation de marchés publics en ligne peut accroître la transparence, la responsabilité et l'efficacité des processus de passation de marchés (Wee Shu Hui et al., 2011); (OCDE, 2017). En outre, l'utilisation des technologies de l'information, telles que les marchés publics électroniques, avec des pratiques de bonne gouvernance, est considérée comme essentielle pour parvenir à une bonne gouvernance (Idrees et al., 2022; Moon, 2002).

La recherche a également mis en évidence les défis et les obstacles liés à la mise en œuvre des technologies de l'information dans les systèmes de marchés publics. Par exemple, une étude portant sur le système de passation électronique des marchés publics du gouvernement indonésien a identifié les obstacles à l'amélioration de la transparence de l'information et de la responsabilité, soulignant l'importance de lever ces obstacles pour prévenir la fraude et accroître la responsabilité (Nurus Sa'adah, 2020). Certaines recherches suggèrent que la prise en compte de facteurs tels que la conception de logiciels, la préparation informatique et les politiques de gestion peut avoir un impact positif sur l'adoption de la digitalisation de la commande publique, conduisant à des processus d'achat plus efficaces dans les services de l'administration publique (Idrees et al., 2022). Les implications pratiques incluent la possibilité d'évaluer l'état de préparation des achats électroniques dans tous les départements, de mener des enquêtes périodiques pour suivre les changements (Sidhartha S. Padhi & Pratap Mohapatra, 2010).

D'autre part, la gouvernance de l'information offre des opportunités d'accroître l'efficacité et d'optimiser les ressources dans les marchés publics (Nordin et al., 2022). Elle facilite également la prise de décision en fournissant des données fiables et actualisées (Michael Joseph Walsh et al., 2022), permettant une allocation plus judicieuse des ressources et une réduction des délais de traitement. En exploitant ces opportunités, les marchés publics peuvent atteindre des niveaux supérieurs de performance et de responsabilité.

Cet article examine les recherches existantes sur la gouvernance de l'information dans le domaine spécifique des marchés publics, avec pour objectif principal d'évaluer son apport à la performance des marchés publics au Maroc, en tirant parti des expériences internationales pertinentes. Il s'agit de comprendre comment une gestion efficace de l'information peut améliorer la transparence, l'efficacité des processus, et la lutte contre la corruption dans le contexte marocain. La problématique centrale de cette étude est de déterminer dans quelle mesure la gouvernance de l'information peut contribuer à une meilleure performance des marchés publics au Maroc. La question centrale de cette recherche est : "Comment la gouvernance de l'information peut-elle optimiser la performance des marchés publics au Maroc ?"

Pour répondre à cette question, l'article est structuré comme suit : nous entamons par une analyse approfondie de la littérature existante afin de situer le contexte et d'établir le cadre théorique de notre étude. Ensuite, nous procédons à une étude de la digitalisation des marchés publics, aussi bien au Maroc que dans certains pays pionniers, afin de mieux appréhender les dynamiques en jeu. Enfin, nous décomposons l'apport spécifique de la gouvernance de l'information à la performance globale des marchés publics, en identifiant les facteurs clés et les mécanismes sous-jacents.

1. Cadre conceptuel et théorique de la gouvernance de l'information

Les organisations sont confrontées à des défis majeurs liés à la gestion du volume croissant des données et des informations. Ces défis incluent les risques et les coûts associés au stockage et à la gestion de quantités massives de données, ainsi que la nécessité de changer la culture organisationnelle et d'établir une responsabilité claire en matière de données. Une gouvernance efficace et stratégique de l'information est cruciale pour assurer le succès et la longévité des organisations (Shelley Bounague, 2023). En abordant ces défis, les organisations peuvent réaliser les avantages suivants (Boris Otto, 2015) :

- Trouver un équilibre entre la création de valeur et les risques et les coûts ;
- Améliorer la qualité des données ;
- Libérer le potentiel de valeur des données ;
- Adopter une approche stratégique de la gestion de la qualité des données.

1.1. Concepts clés de la Gouvernance de l'information

1.1.1. Gouvernance

L'établissement d'une définition précise du concept de "gouvernance" revêt une importance capitale pour appréhender les multiples facettes de la gouvernance de l'information. Selon (Lacroix & St-Arnaud, 2012) « La gouvernance est l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir. »

Cependant, une approche plus globale de la gouvernance s'avère plus complexe (Ndiaye, 2008), englobant à la fois des structures tant formelles qu'informelles (Héroux & Roussy, 2020), et opérant à des échelles locales et mondiales (Zwitter & Hazenberg, 2020).

1.1.2. Information

La définition de l'information s'avère complexe et diversifiée. Divers paradigmes ont été avancés afin de cerner ce concept, incluant des perspectives physiques ou centrées sur les

systèmes, des approches subjectives ou cognitives, ainsi que des cadres sociocognitifs [(Capurro & Hjørland, 2005) ; (Dervin, 1992) ; (Buckland, 1991)]. Ces différentes perspectives mettent l'accent sur diverses facettes de l'information, incluant son contexte social et les croyances, hypothèses, comportements et évaluations qui lui sont associés. Cependant, il subsiste un besoin pressant de poursuivre les recherches et de parvenir à un consensus quant à une définition cohérente de l'information au sein des sciences de l'information (Bawden & Robinson, 2015). Certains chercheurs avancent que l'information peut être considérée comme des connaissances enregistrées, acquises par des processus d'écriture et de lecture (Buckland, 1991) ; (Bates, 2006), tandis que d'autres soutiennent que la compréhension de l'information doit être ancrée dans le contexte de son évolution historique et des défis auxquels la science de l'information est confrontée pour la rendre accessible au-delà des institutions traditionnelles (Bawden & Robinson, 2015).

1.1.3. Gouvernance de l'information

Reconnaître l'information comme une ressource stratégique essentielle pour les organisations, jouant un rôle crucial dans la prise de décision, la performance opérationnelle et la réalisation des objectifs, constitue un pilier fondamental de la gouvernance de l'information (McAfee & Brynjolfsson, 2012). En effet, une gouvernance de l'information efficace repose sur la capacité à identifier, à gérer et à exploiter de manière optimale l'ensemble des informations pertinentes pour l'organisation (Boris Otto, 2015).

La gouvernance de l'information (GI) est un concept complexe et multidimensionnel qui englobe la gestion des données, des systèmes d'information et d'autres aspects liés à la gestion de l'information au sein d'une organisation. Elle englobe les politiques, les processus et les pratiques visant à assurer une gestion efficace, sécurisée et durable de l'information, tout en alignant ces activités sur les objectifs stratégiques de l'organisation. (Akoka & Comyn-Wattiau, 2019) ; (Smallwood, 2020).

La GI traite des enjeux tels que la qualité des données, la confidentialité, la sécurité de l'information, la conformité réglementaire, la gestion du cycle de vie de l'information, la gestion des risques et la maximisation de la valeur de l'information pour l'organisation (ARMA, 2020). Elle vise à assurer que les données et les informations soient disponibles, précises, complètes, opportunes et utilisables par les parties prenantes internes et externes de l'organisation (Shelley Bougnague, 2023).

En plus de la simple gestion des données et des systèmes d'information, la GI englobe des aspects tels que la culture organisationnelle, la gouvernance d'entreprise, les processus métier et les technologies de l'information. Une approche holistique et intégrée est nécessaire pour garantir une exploitation optimale de l'information en soutien aux objectifs de l'organisation (Akoka & Comyn-Wattiau, 2019).

En résumé, la gouvernance de l'information est essentielle pour toute organisation cherchant à maximiser la valeur de ses ressources informationnelles tout en minimisant les risques associés à leur utilisation. Elle fournit un cadre stratégique et opérationnel pour la gestion de l'information dans un environnement complexe et en évolution rapide (Kooper et al., 2011).

1.2. Modèles et cadres d'évaluation de la gouvernance de l'information

L'évaluation de la gouvernance de l'information est cruciale pour les organisations modernes, en particulier dans le domaine des marchés publics, où elle est essentielle pour assurer l'efficacité, la transparence et l'intégrité des processus de la commande publique. Cette section explore les approches et modèles d'évaluation de la gouvernance de l'information, en mettant en lumière leurs forces, leurs faiblesses et leurs implications pour les marchés publics.

1.2.1. Modèle IGIM

Le modèle de mise en œuvre de la gouvernance de l'information (IGIM : Information Governance Implementation Model) proposé par l'ARMA International fournit un cadre structuré pour établir, mettre en œuvre et maintenir un programme de gouvernance de l'information efficace. Il propose une approche structurée pour identifier, évaluer et traiter les risques et les opportunités en matière de GI. L'IGIM repose sur des principes tels que la responsabilité, la transparence, l'assurance, la conformité et la création de valeur.

L'IGIM comprend sept éléments clés :

1. **Vision et stratégie** : Cette étape encourage les organisations à définir une vision claire et des objectifs stratégiques précis pour leur programme de GI, alignés sur la mission de l'organisation. La clarté de la vision et de la stratégie est essentielle pour guider les efforts de GI et garantir l'engagement des parties prenantes.
2. **Principes et politiques** : Cette étape consiste à établir des principes et politiques en matière de gouvernance de l'information et assurer la cohérence au sein de l'organisation. Des principes et politiques bien définis facilitent l'harmonisation des pratiques de GI et renforcent la confiance des parties prenantes. Toutefois, leur élaboration peut nécessiter un effort important pour s'adapter aux spécificités de l'organisation.
3. **Rôles et responsabilités** : Cette étape définit clairement les rôles et responsabilités en matière de GI au sein de l'organisation. Une clarification des rôles et responsabilités est cruciale pour garantir une coordination efficace des activités de GI. Cependant, cela peut être difficile à mettre en œuvre dans les organisations avec des structures complexes ou des cultures d'entreprise fragmentées.
4. **Processus et procédures** : Cette étape consiste à développer et documenter des processus et procédures pour gérer l'information de manière efficace. Des processus et procédures bien définis garantissent une gestion cohérente et fiable de l'information. Cependant, ils doivent être suffisamment flexibles pour s'adapter à l'évolution des besoins organisationnels.
5. **Risques et contrôles** : Cette étape identifie, évalue et atténue les risques liés à la GI pour protéger les actifs informationnels de l'organisation. Une approche proactive de la gestion des risques est essentielle pour prévenir les problèmes liés à la GI. Toutefois, un équilibre doit être trouvé entre la gestion des risques et la flexibilité nécessaire pour innover.
6. **Mesures et indicateurs** : Cette étape établit des mesures et indicateurs pour évaluer l'efficacité de la GI et soutenir l'amélioration continue. Des indicateurs de performance bien conçus fournissent des informations précieuses pour piloter le programme de GI. Cependant, il est important de choisir des indicateurs pertinents pour l'organisation et d'éviter de se concentrer uniquement sur des mesures quantitatives.
7. **Communication et sensibilisation** : Cette étape développe et met en œuvre un plan de communication et de sensibilisation pour informer les parties prenantes de la GI et de leurs responsabilités. Une communication efficace est essentielle pour obtenir l'adhésion et la compréhension des parties prenantes. Cela peut nécessiter des efforts constants pour maintenir l'intérêt et l'engagement autour de la GI.

En résumé, le modèle IGIM fournit un cadre structuré pour la mise en œuvre de la gouvernance de l'information. Il offre une approche complète couvrant tous les aspects de la Gouvernance de l'information, de la stratégie à la communication. Cependant, son application peut être complexe et nécessite une adaptation aux spécificités de chaque organisation. Il est crucial de trouver un équilibre entre la rigueur de la GI et la flexibilité nécessaire pour s'adapter à un environnement en constante évolution.

1.2.2. Modèle de maturité de la gouvernance de l'information

Le modèle de maturité de la gouvernance de l'information permet d'évaluer le niveau de maturité de la gouvernance de l'information dans une organisation. Il identifie cinq niveaux de maturité, allant de « insuffisant » à « transformationnel », et ce sur la base des Principes de tenue des enregistrements (Generally Accepted Recordkeeping Principles)¹. L'avantage majeur de ce modèle réside dans sa capacité à fournir une feuille de route claire pour le développement de la GI et à identifier les domaines à améliorer (Carvalho et al., 2017) ; (Diogo Proença et al., 2016).

L'application de ce modèle dans le contexte des marchés publics peut contribuer à améliorer l'efficacité opérationnelle, renforcer la sécurité des données et assurer une conformité réglementaire accrue. En identifiant les lacunes et les points forts de l'organisation à chaque niveau de maturité, les décideurs peuvent élaborer des stratégies ciblées visant à renforcer les pratiques de GI (Nina Evans et al., 2020).

Cependant, l'application de ce modèle peut être complexe et chronophage, nécessitant l'implication des parties prenantes et des ressources importantes (Novian & Mat Isa, 2022). La mise en œuvre de changements organisationnels nécessaires pour atteindre des niveaux de maturité supérieurs peut également être difficile à gérer (Straub et al., 2023). En outre, l'évaluation de la maturité peut parfois être subjective, entraînant des résultats variables selon les interprétations individuelles (Loukis, 2022).

En conclusion, bien que le modèle de maturité de la GI offre un cadre précieux pour évaluer et améliorer la gouvernance de l'information, il est important de reconnaître ses limites. Une approche équilibrée et réfléchie, combinée à une adaptation continue, peut renforcer la gestion de l'information dans les marchés publics.

1.2.3. Cadre COBIT

Le cadre COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) est un référentiel mondial pour la gouvernance et la gestion des technologies de l'information (TI). Conçu et maintenu par l'ISACA (Information Systems Audit and Control Association), COBIT a évolué pour répondre aux besoins changeants des organisations dans un environnement informatique en constante évolution (ISACA, 2019). Bien que son origine soit centrée sur la gouvernance des TI, COBIT inclut désormais des directives et des bonnes pratiques pour la gouvernance de l'information (Marthin Wilhelm Loppies & C. Fibriani, 2023), s'adaptant ainsi à la nécessité croissante de gérer efficacement les actifs informationnels stratégiques au sein des organisations.

Le cadre COBIT identifie et définit les objectifs de contrôle pertinents pour la gestion de l'information, fournissant ainsi une orientation précise sur des aspects clés tels que la disponibilité, l'intégrité, la confidentialité et la conformité. Cette approche permet aux organisations d'aligner leurs processus de gouvernance de l'information sur leurs objectifs stratégiques et opérationnels (Gail Ridley et al., 2008).

Cependant, l'application standardisée de COBIT peut poser des défis, notamment en raison de sa rigidité et de son approche centrée sur la conformité plutôt que sur les besoins spécifiques des organisations ce qui pourrait entraîner une adaptation insuffisante aux spécificités et à la complexité des différents contextes (De Haes & Van Grembergen, 2015). De plus, COBIT pourrait encourager une mentalité de conformité de type "cocher les cases" plutôt qu'une réflexion critique et proactive sur les risques spécifiques (Mulgund et al., 2019).

¹ www.arma.org/principles

Points forts de COBIT :

- **Cadre structuré :** COBIT offre un cadre complet et structuré pour la gouvernance et la gestion des TI, y compris des directives spécifiques pour la gouvernance de l'information. Ce cadre aide les organisations à aligner leurs processus de gouvernance sur leurs objectifs stratégiques.
- **Adaptabilité :** COBIT est conçu pour être adaptable à différents contextes organisationnels et peut être appliqué à des organisations de toutes tailles et de tous secteurs.
- **Meilleures pratiques :** Le cadre COBIT intègre les meilleures pratiques en matière de gouvernance et de gestion des TI, ce qui aide les organisations à atteindre leurs objectifs de manière efficace.
- **Environnement de contrôle :** COBIT identifie et définit les objectifs de contrôle pertinents pour la gestion de l'information, fournissant une orientation précise sur des aspects clés tels que la disponibilité, l'intégrité, la confidentialité et la conformité.

Faiblesses de COBIT :

- **Rigueur excessive :** L'application standardisée de COBIT peut parfois être perçue comme trop rigide et contraignante, ce qui peut limiter la flexibilité nécessaire pour répondre aux spécificités et à la complexité de différents contextes organisationnels.
- **Mentalité de conformité :** COBIT pourrait encourager une approche axée sur la conformité de type "cocher les cases", ce qui peut décourager une réflexion critique et proactive sur les risques spécifiques de l'organisation.
- **Complexité :** Le cadre COBIT peut être complexe à mettre en œuvre, nécessitant un investissement significatif de temps, d'efforts et de ressources pour que les organisations puissent l'appliquer efficacement.
- **Adaptation :** La complexité de COBIT peut rendre son adaptation difficile pour certaines organisations, en particulier les plus petites ou celles qui ne disposent pas d'une expertise en gouvernance de l'information.
- **Focalisation sur les TI :** Bien que COBIT ait évolué pour inclure des directives sur la gouvernance de l'information, son origine centrée sur les TI peut parfois limiter son applicabilité à d'autres domaines de la gouvernance de l'information au sein de l'organisation.

En résumé, COBIT est un cadre de gouvernance et de gestion des TI solide qui offre des lignes directrices précieuses pour les organisations cherchant à améliorer leur gouvernance de l'information. Cependant, les organisations doivent être conscientes des limitations potentielles de COBIT, notamment sa rigidité et sa complexité. Une approche équilibrée et adaptée est nécessaire pour tirer pleinement parti de COBIT tout en s'assurant qu'il répond aux besoins spécifiques de l'organisation et à son environnement en constante évolution.

1.2.4. Cadre de référence de gouvernance de l'information (IGRM)

Le cadre de référence de gouvernance de l'information (Information Governance Reference Model : IGRM)² est un cadre conceptuel proposé par EDRM (Electronic Discovery Reference Model) pour mettre en œuvre les principes de gouvernance de l'information. Il met en avant les parties prenantes clés, les processus essentiels et les meilleures pratiques pour renforcer la gouvernance de l'information.

L'IGRM met en lumière l'importance de la transparence et de la responsabilité, mais son adoption peut rencontrer des obstacles liés à la complexité organisationnelle et à la résistance au changement.

² <https://edrm.net/resources/frameworks-and-standards/information-governance-reference-model/>

Le cadre de référence de gouvernance de l'information (IGRM) est une structure conceptuelle élaborée pour aider les organisations à mettre en œuvre les principes de GI. L'IGRM offre une vision holistique de la gouvernance de l'information en identifiant les parties prenantes clés, les processus essentiels et les meilleures pratiques.

Le diagramme IGRM se compose de plusieurs éléments clés :

- **Le cycle de vie des informations :** Le cycle de vie des informations qui est au centre du diagramme, représente les différentes étapes de la vie d'une information, de sa création à son élimination. Le diagramme IGRM identifie les activités clés qui doivent être effectuées à chaque étape du cycle de vie des informations.
- **Les rôles et responsabilités :** Le diagramme IGRM identifie les différents rôles et responsabilités impliqués dans la gouvernance de l'information. Cela inclut les rôles de la direction, des unités commerciales, des services informatiques, de la gestion des enregistrements et de la sécurité.
- **Les politiques et procédures :** Le diagramme IGRM souligne l'importance d'avoir des politiques et procédures en place pour gérer les informations. Ces politiques et procédures doivent couvrir tous les aspects du cycle de vie des informations, de la création à la disposition.
- **Les technologies :** Le diagramme IGRM reconnaît qu'un certain nombre de technologies peuvent être utilisées pour soutenir la gouvernance de l'information. Cela inclut des technologies telles que les systèmes de gestion de contenu (CMS), les systèmes de gestion des documents (DMS) et les logiciels de découverte électronique (eDiscovery).

Points forts de l'IGRM :

- **Vue d'ensemble holistique :** Le modèle IGRM offre une vue d'ensemble holistique de la gouvernance de l'information, couvrant l'ensemble des parties prenantes, des processus et des politiques nécessaires pour gérer l'information de manière efficace.
- **Orientation stratégique :** L'IGRM met l'accent sur l'alignement des pratiques de GI avec les objectifs stratégiques de l'organisation, assurant ainsi une gestion optimale de l'information.
- **Importance de l'e-discovery :** Le modèle accorde une importance particulière à l'e-discovery, qui est le processus de recherche, d'identification et de production de données électroniques pertinentes lors de litiges ou d'enquêtes. L'IGRM reconnaît l'importance de l'e-discovery dans la GI, car il permet de gérer les données électroniques de manière à faciliter les recherches et les processus judiciaires.
- **Focus sur la conformité et la responsabilité :** L'IGRM met en évidence l'importance de la conformité réglementaire et de la responsabilité en matière de gouvernance de l'information, ce qui est essentiel pour les organisations opérant dans des environnements réglementés.

Limites du modèle IGRM :

- **Complexité :** Bien que l'IGRM fournisse un cadre détaillé pour la gouvernance de l'information, il peut être perçu comme complexe pour certaines organisations, en particulier celles qui ne disposent pas d'une expertise approfondie en GI.
- **Coût de mise en œuvre :** La mise en œuvre de l'IGRM peut nécessiter des investissements significatifs en ressources humaines, financières et technologiques, ce qui peut être un défi pour les organisations disposant de ressources limitées.
- **Résistance au changement :** L'introduction de nouvelles pratiques de gouvernance de l'information peut rencontrer une résistance au changement de la part des parties prenantes internes, en particulier si celles-ci sont habituées à d'autres pratiques.

1.3. Comparaison entre les quatre modèles

Ce tableau fournit une comparaison entre les quatre modèles de gouvernance de l'information, mettant en évidence leurs objectifs, approches, principes clés, atouts, limites et l'importance de l'e-discovery dans chaque cadre. Cette comparaison peut aider à comprendre les forces et les faiblesses de chaque modèle pour les organisations qui souhaitent mettre en œuvre des pratiques de gouvernance de l'information efficaces.

Tableau 1 Comparaison des modèles de la GI.

	IGIM	COBIT	IGRM	Modèle de maturité de la GI
Description	Cadre pour mettre en œuvre un programme de GI efficace.	Référentiel mondial de gouvernance et de gestion des technologies de l'information, y compris des directives sur la GI.	Cadre conceptuel qui aide à mettre en œuvre les principes de GI.	Cadre pour mesurer le degré de maturité de la GI dans une organisation.
Objectif principal	Créer, implémenter et maintenir un programme de GI efficace.	Aligner les processus de GI sur les objectifs stratégiques de l'organisation.	Fournir une vue d'ensemble holistique de la GI.	Évaluer et améliorer les pratiques de GI.
Approche	Approche structurée pour identifier, évaluer et traiter les risques et opportunités en matière de GI.	Approche intégrée et holistique de la gouvernance et de la gestion des TI.	Vue d'ensemble des parties prenantes clés, des processus et des meilleures pratiques.	Modèle basé sur des niveaux de maturité pour guider les améliorations.
Principes clés	Responsabilité, transparence, assurance, conformité, création de valeur.	Satisfaction des parties prenantes, couverture de l'entreprise, approche intégrée, approche holistique, séparation de la gouvernance et de la gestion.	Transparence, responsabilité, conformité, protection, et prise en compte des parties prenantes.	Responsabilité Transparence Intégrité Protection Conformité Disponibilité Conservation Disposition
Atouts	Offre un cadre complet et flexible pour la mise en œuvre de la GI.	Fournit des objectifs de contrôle spécifiques pour atteindre les objectifs de GI.	Vue d'ensemble holistique et focus sur la conformité et la responsabilité	Fournit une feuille de route claire pour le développement de la GI.
Limites	Peut nécessiter un investissement important de temps et de ressources.	Peut être perçu comme rigide ou trop axé sur la conformité.	Complexité dans la mise en œuvre, résistance au changement.	Application complexe et chronophage, implique une implication significative des parties prenantes.

Source : élaboré par l'auteur.

2. La digitalisation des marchés publics

La digitalisation des procédures de passation des marchés publics implique le remplacement ou la redéfinition des procédures traditionnelles sur support papier par l'intégration de technologies numériques (Grégory Vial, 2023). Cette évolution offre des avantages significatifs, notamment une transparence accrue, un accès facilité pour les entreprises aux marchés publics, et une réduction substantielle de l'interaction directe entre les entités publiques et les acteurs privés (Al-Qahtani & Rahman, 2023).

Au Maroc, la mise en œuvre du portail des marchés publics³ s'inscrit dans le cadre du programme de dématérialisation initié par la Trésorerie Générale du Royaume. Ce programme vise à instaurer des pratiques de bonne gouvernance, à renforcer la transparence, à prévenir les pratiques illicites, à simplifier les procédures et à moderniser les processus de d'exécution de la dépense publique.

Depuis le 1er janvier 2007, le portail des marchés publics offre aux entreprises un accès gratuit à des informations exhaustives sur les appels d'offres de toutes les entités publiques. Les opérations effectuées sur ce portail sont horodatées et tracées, ce qui facilite les audits, les contrôles et le règlement des différends.

2.1. Cadre réglementaire et institutionnel

La préservation de l'intégrité du système de passation des marchés publics et la prévention des risques associés sont des priorités pour tout pays cherchant à gérer efficacement ses achats publics tout en respectant l'intérêt public. Le Maroc a récemment adopté le décret n°2-22-431 en 2023, visant à établir un système de marchés publics basé sur les principes de bonne gouvernance.

Ce décret précise les critères de passation des marchés, en garantissant le respect des obligations de publicité et de mise en concurrence, ainsi que la sélection de l'offre économiquement la plus avantageuse. Les marchés publics peuvent être passés par appel d'offres, concours ou procédure négociée, en fonction des circonstances spécifiques.

En vertu de l'article premier du décret précité, La passation des marchés publics obéit aux principes suivants :

- La liberté d'accès aux marchés publics ;
- L'égalité de traitement des concurrents ;
- La garantie des droits des concurrents ;
- La transparence dans les choix du maître d'ouvrage.

En matière institutionnelle, la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) joue un rôle crucial dans le système de passation des marchés publics au Maroc en tant qu'organe de contrôle des dépenses publiques et gestionnaire du système électronique de passation de marchés publics. La Commission Nationale de la Commande Publique⁴ (CNCP), sous l'égide du Secrétariat Général du Gouvernement, remplit quant à elle des fonctions consultatives et politiques, notamment en matière de formation et de traitement des recours.

Bien que le cadre réglementaire et institutionnel marocain ait mis en place des normes robustes pour promouvoir la transparence et la clarté dans les procédures de passation de marchés publics, des opportunités d'amélioration peuvent être apportées pour accroître l'efficacité et l'innovation dans ces processus.

La gouvernance de l'information pourrait jouer un rôle central dans cet effort d'amélioration. Notamment, à travers l'analyse par les modèles de gouvernance de l'information étudiés précédemment (IGIM, COBIT, IGRM, et le modèle de maturité de la GI). Cette analyse devrait aboutir à identifier ces leviers d'optimisation :

- **Approche participative dans la définition des besoins** : Les modèles de gouvernance de l'information encouragent une collaboration étroite entre les parties prenantes, permettant ainsi de mieux cibler les besoins et de favoriser une planification plus précise.

³ <https://www.marchespublics.gov.ma/pmmp/>

⁴ Organe créée en vertu du Décret n° 2-14-867 du 21 septembre 2015 relatif à la Commission Nationale de la Commande Publique publié au Bulletin Officiel n° 6400 du 1 octobre 2015

- **Approche comparative dans l'étude des projets** : Une gestion efficace des données, soutenue par les cadres GI, offre une vue d'ensemble des projets similaires, facilitant des analyses comparatives pertinentes et des décisions plus éclairées.
- **Gestion des données et indicateurs de performance** : Les modèles de GI mettent l'accent sur la mesure et l'analyse des données relatives aux marchés publics, favorisant ainsi une évaluation continue de la performance et une amélioration continue.

L'objectif global est d'atteindre une performance optimale en termes de coûts et de services, ce qui passe par une intégration plus approfondie des principes de gouvernance de l'information. En tirant parti des différents cadres et modèles de GI, le Maroc pourrait renforcer sa capacité à garantir des processus de passation des marchés publics plus efficaces, responsables et axés sur la valeur.

2.2. Les axes de dématérialisation des marchés publics

Le programme de dématérialisation des procédures de passation des marchés publics a été enclenché selon une démarche progressive qui a été renforcée substantiellement avec l'entrée en vigueur le 1er janvier 2014 du décret n° 2-12- 349 du 20 mars 2013 qui prévoit un chapitre (chapitre VII) de 5 articles relatifs à la dématérialisation des procédures de passation des marchés publics :

- Publication des documents (Article 147) : Obligation de publier certains documents sur le portail des marchés publics pour améliorer la transparence ;
- Dépôt et retrait des plis par voie électronique (Article 148) : Normes pour le dépôt et le retrait des plis des concurrents de manière électronique, facilitant l'accès et la participation.
- Ouverture des plis et évaluation des offres par voie électronique (Article 149) : Procédures pour l'ouverture des plis et l'évaluation des offres de manière électronique, augmentant l'efficacité et la sécurité.
- Base de données électronique des entrepreneurs (Article 150) : Création et maintenance d'une base de données électronique des entrepreneurs, fournisseurs et prestataires de services pour un meilleur suivi et contrôle.
- Procédure des enchères électroniques inversées (Article 151) : Introduction de la procédure des enchères électroniques inversées pour optimiser les coûts et améliorer la compétitivité.

Le nouveau décret n°2-22-431 entré en vigueur en 2023 reprend la « Dématérialisation des procédures, des documents et des pièces » sur le Chapitre VI en lui consacrant 7 articles. Ce décret a élargi et approfondi le cadre réglementaire de la dématérialisation en introduisant de nouveaux articles et en renforçant ceux existants :

- Documents à publier sur le portail des marchés publics (Article 134) : confirmation et expansion de l'obligation de publier les documents sur le portail des marchés publics.
- Dépôt et retrait des plis et des offres par voie électronique (Article 135) : renforcement des normes pour le dépôt et le retrait des plis et des offres par voie électronique, facilitant les transactions et augmentant l'accès.
- Ouverture des plis et évaluation des offres par voie électronique (Article 136) : consolidation des règles pour l'ouverture des plis et l'évaluation des offres par voie électronique pour une plus grande transparence et efficacité.
- Procédure des enchères électroniques inversées (Article 138) : renforcement de la procédure des enchères électroniques inversées pour maximiser l'efficacité et la compétitivité.
- Achat sur catalogues électroniques (Article 139) : introduction de l'achat sur catalogues électroniques, permettant une meilleure gestion des achats et une réduction des coûts.

- Interopérabilité avec les systèmes tiers (Article 140) : nécessité d'assurer l'interopérabilité avec les systèmes tiers, facilitant l'intégration et la fluidité des processus.
- Dématérialisation des documents et pièces (Article 141) : généralisation de la dématérialisation des documents et pièces pour améliorer la gestion et la traçabilité des informations.

La comparaison entre les deux décrets révèle une évolution significative vers une intégration plus poussée des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les processus de passation des marchés publics. Cette progression s'aligne avec les tendances mondiales où l'adoption des TIC dans les marchés publics vise à améliorer la transparence, la responsabilité et l'efficacité des processus administratifs (Clifford P et al., 2015); OECD, 2016).

Les réformes apportées par ces décrets montrent une claire intention du gouvernement marocain de moderniser et d'optimiser les marchés publics à travers la digitalisation. La publication obligatoire des documents sur un portail public vise à réduire les opportunités de corruption en rendant l'information accessible à tous les acteurs concernés. De plus, l'adoption des procédures électroniques pour le dépôt et l'ouverture des plis, ainsi que l'évaluation des offres, contribue à standardiser et à sécuriser ces étapes cruciales, réduisant ainsi les risques d'erreurs et de manipulations.

Malgré les avancées notables, des défis subsistent quant à la mise en œuvre effective de ces réformes. L'étude de l'OCDE & ICPC, (2019) souligne les difficultés liées à l'interopérabilité des systèmes et à la formation des personnels administratifs. De plus, la résistance au changement et les contraintes budgétaires peuvent freiner la transition vers un système entièrement digitalisé (Silva et al., 2022).

En conclusion, les réformes successives illustrées par les décrets de 2013 et 2023 démontrent un engagement continu vers la modernisation des marchés publics au Maroc. Cette transformation progressive est essentielle pour atteindre les objectifs de transparence, de responsabilité et d'efficacité dans la gestion des fonds publics, tout en alignant le pays avec les meilleures pratiques internationales.

2.3. Les expériences internationales

Plusieurs pays pionniers dans la mise en œuvre de la gouvernance de l'information dans les marchés publics ont introduit des initiatives innovantes pour améliorer la transparence, l'efficacité et l'intégrité des processus d'achat public. Voici quelques exemples notables de ces expériences internationales :

Royaume-Uni :

Le Royaume-Uni a lancé le portail data.gov.uk en 2010, offrant un accès ouvert aux données des contrats supérieurs à 25 000 £ passés par l'État et ses agences. Ce portail comprend une base de données des appels d'offres en cours, favorisant ainsi la transparence et la concurrence. Le Crown Commercial Service centralise la gestion des marchés publics et utilise des solutions numériques pour optimiser les processus de passation de marchés, réduire les coûts et améliorer l'efficacité.

États-Unis :

Le portail usaspending.gov donne accès aux données financières des marchés publics fédéraux, permettant de suivre les dépenses gouvernementales et d'évaluer la performance des fournisseurs. De plus, l'initiative CheckBook NYC offre un accès en ligne aux données financières relatives aux dépenses publiques à New York, renforçant la transparence et la responsabilité.

Corée du Sud :

La Corée du Sud a développé le système centralisé KONEPS⁵ (Korea Online E-Procurement System), qui facilite l'accès aux appels d'offres et permet de réaliser toutes les étapes de la passation en ligne, de la soumission des offres à l'attribution des contrats. Ce système est un modèle d'efficacité et de transparence.

Canada :

Le portail buyandsell.gc.ca fournit des informations sur les marchés publics, y compris les appels d'offres et les contrats attribués. L'initiative "Open Government" vise à rendre les données gouvernementales accessibles et transparentes. Le Canada excelle dans l'usage de la transparence des données pour améliorer la gouvernance des marchés publics.

Australie :

Le portail tenders.gov.au permet aux entreprises d'accéder aux appels d'offres publics et aux contrats gouvernementaux, améliorant ainsi l'efficacité et la concurrence. L'Australie a mis en œuvre des réformes pour améliorer l'efficacité des marchés publics, adoptant des normes de gestion des données et encourageant la participation des PME.

Ces exemples illustrent l'importance croissante de la gouvernance de l'information dans les marchés publics. Les pays pionniers adoptent des solutions numériques pour améliorer la transparence, l'efficacité et la responsabilité dans les processus d'achat public. Les systèmes en ligne facilitent également l'accès aux appels d'offres et aux données des contrats, favorisant une concurrence équitable et une meilleure allocation des ressources publiques. En s'inspirant de ces expériences, le Maroc peut continuer à évoluer vers un système de marchés publics plus transparent, efficace et responsable.

2.4. Comparaison des résultats de l'étude avec les recherches antérieures

L'analyse comparative de notre étude sur la gouvernance de l'information et la digitalisation des marchés publics au Maroc révèle des similitudes et des différences importantes par rapport aux recherches antérieures menées dans d'autres contextes. Le Maroc, à travers le décret n°2-22-431 de 2023, a fait des progrès significatifs en matière de digitalisation des marchés publics. Cependant, des défis subsistent en termes de mise en œuvre effective, interopérabilité des systèmes et formation des ressources humaines. Par rapport aux pays pionniers, le Maroc doit encore renforcer son cadre réglementaire et institutionnel pour atteindre les mêmes niveaux de performance et de transparence. La comparaison montre que bien que le Maroc ait aligné ses objectifs avec les meilleures pratiques internationales, il reste du chemin à parcourir pour surmonter les obstacles technologiques et organisationnels.

Par exemple, l'étude de Grégory Vial (2023) sur la digitalisation des marchés publics en Europe a mis en lumière les bénéfices de la publication électronique des documents et de l'utilisation des enchères électroniques inversées, des pratiques qui ont conduit à une meilleure transparence et à une réduction des coûts dans plusieurs pays européens. Notre étude corrobore ces observations, notant que le décret n°2-22-431 de 2023 au Maroc a effectivement amélioré la transparence et l'efficacité grâce à des mesures similaires. Toutefois, notre recherche montre également que, contrairement à certains pays européens où la digitalisation est bien avancée, le Maroc fait face à des obstacles supplémentaires tels que la résistance au changement et des contraintes budgétaires, qui ralentissent la mise en œuvre complète des réformes numériques.

De même, (Al-Qahtani & Rahman, 2023) ont souligné l'importance des TIC dans la transparence et l'efficacité des marchés publics en Arabie Saoudite. Leur étude a démontré que l'adoption de systèmes électroniques de passation de marchés conduit à une réduction

⁵ https://www.dgovkorea.go.kr/service1/g2c_07/koneps

significative des délais de traitement et à une augmentation de la participation des fournisseurs. Notre recherche confirme ces résultats dans le contexte marocain, où l'intégration des technologies numériques a également amélioré la transparence et la compétitivité des marchés publics. Cependant, contrairement aux résultats observés par Al-Qahtani & Rahman, nous avons identifié des défis spécifiques liés à l'interopérabilité des systèmes et à la formation des personnels administratifs, des aspects qui semblent moins problématiques dans le contexte saoudien.

3. L'apport de la gouvernance de l'information sur la digitalisation des marchés publics au Maroc

Au cours de la dernière décennie, le Maroc a entrepris un ambitieux programme de dématérialisation des marchés publics, touchant à la fois les processus internes et externes. Cette transition numérique a généré une abondance de données, nécessitant une gestion rigoureuse et efficace. L'intégration de la gouvernance de l'information dans ce contexte est cruciale pour assurer une exploitation optimale des données et favoriser la création d'écosystèmes administratifs et entrepreneuriaux innovants.

L'importance de la gouvernance de l'information se manifeste dans la nécessité d'établir des normes et des pratiques solides pour gérer les données liées aux marchés publics. En assurant la sécurité, l'intégrité et la confidentialité des données, tout en les rendant accessibles comme un bien commun, la GI soutient la transformation numérique des marchés publics et la promotion de la transparence.

3.1. La transparence et la responsabilité

La gouvernance de l'information (GI) offre des cadres et des principes pour gérer et exploiter efficacement les données liées aux marchés publics. Une bonne GI peut accroître la transparence et la responsabilité dans les marchés publics de plusieurs façons :

- Accès ouvert aux données : La GI facilite la mise en place de plateformes en ligne où les données relatives aux marchés publics, telles que les appels d'offres, les contrats attribués et les paiements, sont publiées et accessibles au public, ce qui permet aux citoyens de suivre l'utilisation des fonds publics.
- Normes de données standardisées : Les cadres de GI comme COBIT encouragent l'adoption de normes de données standardisées, ce qui facilite le partage et l'analyse des données entre les différentes parties prenantes. Cela permet de surveiller les processus de passation des marchés et de détecter plus facilement les irrégularités.
- Audit et traçabilité : La GI intègre des mécanismes d'audit et de traçabilité dans les processus de marchés publics, permettant aux acteurs publics et privés de vérifier la légitimité des transactions et d'identifier rapidement les activités suspectes.
- Responsabilité accrue : Les systèmes d'information modernes permettent de tracer chaque étape du processus de passation des marchés. Cette transparence oblige les acteurs publics à agir de manière responsable et conforme aux lois et réglementations.
- Dans son rapport, l'OCDE (2015) a souligné l'importance de la transparence et de la responsabilisation dans les marchés publics. Des pays comme la Corée du Sud ont mis en œuvre des systèmes de « e-procurement » tels que KONEPS pour faciliter la gestion des marchés publics en ligne, améliorant ainsi la transparence et la responsabilité.

Implications de la transparence accrue pour les acteurs publics et privés

La transparence accrue dans les marchés publics a des implications importantes pour les acteurs publics et privés :

✚ Pour les acteurs publics :

- Amélioration de la confiance du public : La transparence permet de renforcer la confiance du public dans les institutions publiques, en démontrant que les marchés publics sont gérés de manière équitable et responsable.
- Réduction de la corruption et des abus : La transparence facilite la détection des irrégularités et des pratiques frauduleuses, réduisant ainsi les risques de corruption.
- Efficacité opérationnelle : La disponibilité des données facilite la prise de décisions éclairées et optimise les processus de passation des marchés.
- Responsabilité accrue : Les acteurs publics sont davantage responsabilisés par l'ouverture des données, ce qui les encourage à respecter les normes éthiques et réglementaires.

✚ Pour les acteurs privés :

- Égalité des chances : Les entreprises ont un accès équitable aux informations sur les appels d'offres et les contrats, ce qui favorise une concurrence saine et équitable.
- Réduction des coûts de transaction : La disponibilité des données en ligne réduit les coûts de recherche d'informations et facilite la participation des entreprises aux appels d'offres.
- Opportunités d'innovation : Les entreprises peuvent exploiter les données ouvertes pour développer de nouvelles solutions et services, contribuant à l'innovation dans le secteur des marchés publics.
- En résumé, la transparence accrue, soutenue par une bonne gouvernance de l'information, favorise un environnement des marchés publics plus juste, efficace et innovant, avec des bénéfices pour les acteurs publics et privés.

3.2. L'optimisation des ressources et l'efficacité

La gestion efficace de l'information joue un rôle central dans l'optimisation des ressources et l'accroissement de l'efficacité des marchés publics. En utilisant des technologies avancées pour collecter, stocker et analyser les données, les gouvernements peuvent prendre des décisions plus éclairées et réduire les coûts liés aux processus de passation des marchés.

- Automatisation des tâches : Les systèmes de gestion de l'information automatisent les tâches répétitives, comme l'évaluation des offres ou la vérification des critères de sélection. Cela permet de gagner du temps et de réduire les erreurs humaines, contribuant ainsi à une utilisation plus efficace des ressources.
- Analyse des données : En exploitant les données disponibles, les autorités peuvent identifier des tendances et des opportunités d'amélioration dans les processus d'achat. Par exemple, l'analyse comparative des fournisseurs peut révéler les options les plus rentables.
- Suivi en temps réel : Les plateformes de gestion de l'information permettent un suivi en temps réel des marchés publics, facilitant l'ajustement des stratégies et la résolution rapide des problèmes.
- Centralisation de l'information : La centralisation des données sur une plateforme unique facilite l'accès aux informations pertinentes pour les décideurs, accélérant ainsi les processus de passation de marchés et améliorant la coordination.

3.3. Lutte contre la corruption et les pratiques frauduleuses

La gouvernance de l'information (GI) joue un rôle clé dans la lutte contre la corruption et les pratiques frauduleuses dans les marchés publics. Les recherches montrent que les principes de la GI, notamment la transparence, l'accessibilité et l'auditabilité, peuvent dissuader les comportements frauduleux et accroître la responsabilité.

- Surveillance et audit : La GI facilite la mise en place de mécanismes de surveillance et d'audit automatisés qui permettent de détecter les irrégularités et les anomalies dans

les transactions financières. Par exemple, les systèmes d'analyse avancée peuvent identifier des schémas inhabituels dans les offres ou les paiements.

- **Transparence et traçabilité** : Les plateformes de gestion de l'information fournissent un accès ouvert aux données relatives aux marchés publics, permettant ainsi aux citoyens et aux organismes de surveillance de vérifier l'exactitude des transactions et de dénoncer les pratiques suspectes.
- **Normes de données** : Les cadres de GI encouragent l'adoption de normes de données claires et cohérentes pour faciliter l'analyse des marchés publics. Cela aide à détecter les pratiques frauduleuses et à renforcer la responsabilisation des acteurs.
- **Collaboration interinstitutionnelle** : Les systèmes de GI favorisent la collaboration entre les différentes agences gouvernementales, permettant un partage plus efficace des informations et une réponse plus rapide aux allégations de corruption.

4. Conclusion

La gouvernance de l'information offre un cadre stratégique et opérationnel essentiel pour la modernisation et l'efficacité des marchés publics. Au fil de cet article, nous avons exploré les différentes dimensions de la gouvernance de l'information et examiné son impact sur la performance des marchés publics, en mettant en lumière les défis, les opportunités et les meilleures pratiques.

Tout d'abord, nous avons constaté que la gouvernance de l'information est fondamentale pour renforcer la transparence, l'intégrité et la responsabilité dans les marchés publics. En adoptant des politiques et des processus transparents et équitables, les administrations peuvent favoriser la confiance des parties prenantes et garantir l'équité dans les processus d'approvisionnement.

De plus, nous avons souligné l'importance de l'efficacité et de l'optimisation des ressources grâce à une gestion efficace de l'information. En exploitant les données de manière stratégique, les organisations peuvent rationaliser les processus, réduire les délais et minimiser les gaspillages, ce qui se traduit par une meilleure utilisation des fonds publics.

En outre, la lutte contre la corruption et les pratiques frauduleuses constitue un défi majeur pour les marchés publics, et la gouvernance de l'information joue un rôle crucial dans la prévention et la détection de ces comportements illégaux. En renforçant les contrôles internes et en promouvant la transparence, les administrations peuvent réduire les risques de corruption et garantir l'intégrité des processus d'approvisionnement.

La digitalisation et l'automatisation des processus représentent une autre dimension clé de la gouvernance de l'information dans les marchés publics. En investissant dans des technologies innovantes et des infrastructures numériques robustes, les administrations peuvent améliorer l'efficacité, la rapidité et la fiabilité des opérations, tout en réduisant les coûts administratifs.

Par ailleurs, la prise de décision éclairée est facilitée par une gouvernance de l'information solide, qui fournit aux décideurs des données précises, fiables et actualisées pour orienter leurs choix. En mettant en place des systèmes d'information performants et des processus de collecte et d'analyse des données efficaces, les organisations peuvent prendre des décisions plus éclairées et équitables.

Enfin, la protection des données et la sécurité de l'information sont des préoccupations majeures dans un environnement numérique en constante évolution. En adoptant des mesures de sécurité robustes et en respectant les réglementations en matière de confidentialité des données, les administrations peuvent prévenir les violations de données et protéger la vie privée des citoyens.

En conclusion, la gouvernance de l'information joue un rôle central dans la transformation et l'amélioration des marchés publics. En adoptant une approche holistique et intégrée de la

gestion de l'information, les administrations peuvent optimiser leur performance, renforcer leur transparence et leur intégrité, et répondre aux attentes croissantes des citoyens en matière de gouvernance publique. Ainsi, investir dans la gouvernance de l'information est essentiel pour construire des marchés publics efficaces, équitables et responsables, qui contribuent au développement socio-économique durable des nations.

Références

- (1). Akoka, J., & Comyn-Wattiau, I. (2019). Évaluation de la gouvernance de l'information: Une approche holistique. *AIM 2019: 24ème Conférence de l'Association Information et Management*, 16. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02283321>
- (2). Al-Qahtani, K. S., & Rahman, M. M. H. (2023). Data Governance and Digital Transformation in Saudi Arabia. In M. Ahmad, M. S. Uddin, & Y. M. Jang (Éds.), *Proceedings of International Conference on Information and Communication Technology for Development* (p. 95-106). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-19-7528-8_8
- (3). ARMA. (2020). *Information Governance- Alignment with Business is Essential: Understanding the Challenge and Getting Started* (ACCESS, Éd.). ARMA. https://armai.informz.net/ARMAI/data/images/LandingPageFiles/Access_Alignment/Information%20Governance-%20Alignment%20with%20Business%20is%20Essential.pdf
- (4). Bates, M. J. (2006). Fundamental forms of information. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(8), 1033-1045. <https://doi.org/10.1002/asi.20369>
- (5). Bawden, D., & Robinson, L. (2015). *Introduction to Information Science*. Facet Publishing.
- (6). Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264-271. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001>
- (7). Bettioui, R. E., Wieland, O., & Gil, F. (2023). Transformation digitale et Performance des organisations: Transformation digitale et bonne gouvernance. *[RMd] Revista Multidisciplinar*, 5(3), Article 3. <https://doi.org/10.23882/rmd.23175>
- (8). Boris Otto. (2015). Quality and Value of the Data Resource in Large Enterprises. *Information Systems Management*, 32(3), 234-251. <https://doi.org/10.1080/10580530.2015.1044344>
- (9). Buckland, M. K. (1991). Information as thing. *Journal of the American Society for Information Science*, 42(5), 351-360. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(199106\)42:5<351::AID-ASI5>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4571(199106)42:5<351::AID-ASI5>3.0.CO;2-3)
- (10). Capurro, R., & Hjørland, B. (2005). The concept of information. In *Annual Review of Information Science and Technology* (Vol. 37, p. 343-411).
- (11). Carvalho, J., Rocha, Á., & Abreu, A. (2017). *HISMM - Hospital Information System Maturity Model: A Synthesis*. 189-200. https://doi.org/10.1007/978-3-319-48523-2_18
- (12). Clifford P, McCue, Eric Prier, & David Swanson. (2015). FIVE DILEMMAS IN PUBLIC PROCUREMENT. *JOURNAL OF PUBLIC PROCUREMENT*, 15(2), 177-207.
- (13). David C. G. Brown & Sandra Toze. (2017). Information governance in digitized public administration. *CANADIAN PUBLIC ADMINISTRATION*, 60(4), 581-604. <https://doi.org/10.1111/capa.12227>

- (14). De Haes, S., & Van Grembergen, W. (2015). Enterprise Governance of IT, Alignment and Value. In S. De Haes & W. Van Grembergen (Éds.), *Enterprise Governance of Information Technology: Achieving Alignment and Value, Featuring COBIT 5* (p. 1-10). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14547-1_1
- (15). Dervin, B. (1992). From the mind's eye of the user the sense-making qualitative-quantitative methodology. *J. D. Glazier & R. R. Powell*, 52-64.
- (16). Diogo Proença, Ricardo Vieira, & José Borbinha. (2016). A Maturity Model for Information Governance. *Research and Advanced Technology for Digital Libraries*, 15-26. https://doi.org/10.1007/978-3-319-43997-6_2
- (17). Gail Ridley, Ridley, G., J.W. Young, Young, J., Peter Carroll, & Carroll, P. (2008). Studies to Evaluate COBIT's Contribution to Organisations: Opportunities from the Literature, 2003–06. *Australian Accounting Review*, 18(4), 334-342. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2008.0019.x>
- (18). Grégory Vial. (2023). *Data governance and digital innovation: A translational account of practitioner issues for IS research*. 33(1), 100450-100450. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2023.100450>
- (19). Héroux, S., & Roussy, M. (2020). Three cases of compliance with governance regulation: An organizational learning perspective. *Journal of Management and Governance*, 24(2), 449-479. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09468-y>
- (20). Idrees, M., Abbas, M., Ali, S., & Khan, A. (2022). IMPACT OF E-PROCUREMENT ON PROCUREMENT PRACTICES AND PERFORMANCE EFFICIENCY-A STRUCTURAL EQUATION MODELING APPROACH. *Journal of ISOSS*, 8(3), 235-250.
- (21). ISACA. (2019). *COBIT | Control Objectives for Information Technologies*. ISACA. <https://www.isaca.org/resources/cobit>
- (22). Kooper, M. N., Maes, R., & Lindgreen, E. E. O. R. (2011). On the governance of information: Introducing a new concept of governance to support the management of information. *International Journal of Information Management*, 31(3), 195-200. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.05.009>
- (23). Lacroix, I., & St-Arnaud, P.-O. (2012). La gouvernance: Tenter une définition. *Cahiers de recherche en politique appliquée*, IV(3), 19-37.
- (24). Loukis, E. N. (2022). A Methodology for Evaluating and Improving Digital Governance Systems Based on Information Systems Success Models and Public Value Theory. In Y. Charalabidis, L. S. Flak, & G. Viale Pereira (Éds.), *Scientific Foundations of Digital Governance and Transformation: Concepts, Approaches and Challenges* (p. 245-273). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-92945-9_10
- (25). Marthin Wilhelm Loppies & C. Fibriani. (2023). Designing Information Technology Governance in Trading Companies Using COBIT 2019 Framework. *Journal of Information Systems and Informatics*. <https://doi.org/10.51519/journalisi.v5i4.602>
- (26). McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>
- (27). Michael Joseph Walsh, Michael Joseph Walsh, John McAvoy, McAvoy, J., David Sammon, & Sammon, D. (2022). Grounding data governance motivations: A review of the literature. *Journal of Decision Systems*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/12460125.2022.2073637>
- (28). Moon, M. J. (2002). The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality? *Public Administration Review*, 62(4), 424-433. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00196>

- (29). Mulgund, P., Pahwa, P., & Chaudhari, G. (2019). Strengthening IT Governance and Controls Using COBIT : A Systematic Literature Review. *International Journal of Risk and Contingency Management (IJRCM)*, 8(4), 66-90. <https://doi.org/10.4018/IJRCM.2019100104>
- (30). Ndiaye, C. (2008). LA GOUVERNANCE : ETAT DES LIEUX ET CONTROVERSES CONCEPTUELLES. *Université du Littoral Côte d'Opale, Cahiers du Lab RII*(174), 40.
- (31). Nina Evans, Evans, N., James Price, & Price, J. (2020). Development of a holistic model for the management of an enterprise's information assets. *International Journal of Information Management*, 54, 102193. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102193>
- (32). Nordin, N. M., Isa, A. M., Samsudin, A. Z. H., & Ahmad, A. R. (2022). Information Governance for Enhancing the Performance of Higher Education Institutions. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 7(SI10), Article SI10. <https://doi.org/10.21834/ebpj.v7iSI10.4115>
- (33). Novian, R., & Mat Isa, A. (2022). *Maturity Analysis of the Information Governance Model Matrix in the Correspondence and Archives Department of the Batam Indonesia Free-Zone Authority*.
- (34). Nurus Sa'adah. (2020). The Implementation of E-Procurement in Indonesia : Benefits, Risks, and Problems. *INFERENSI, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 14(2), 283-304.
- (35). OCDE. (2017). *Public Procurement for Innovation : Good Practices and Strategies* (p. 184). https://read.oecd-ilibrary.org/governance/public-procurement-for-innovation_9789264265820-en
- (36). OCDE & ICPC. (2019). *Guide sur l'intégrité dans les marchés publics au Maroc* (p. 54). OCDE.
- (37). Shelley Bounague. (2023, août 23). Why Information Governance is Essential for Success. <https://www.Cloudficient.Com/>. <https://www.cloudficient.com/blog/why-information-governance-is-essential-for-success>
- (38). Sidhartha S. Padhi & Pratap Mohapatra. (2010). Adoption of e-procurement in the government departments. *Electronic Government, An International Journal*, 7(1), 41-59.
- (39). Silva, R. S. S. da, Junior, C. M. D., & Lacerda, R. T. de O. (2022). Data-Driven Decision Making in the Public Sector : A Systematic Review. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)*, 9(9), 217-229.
- (40). Smallwood, R. F. (2020). *information governance : Concepts, strategies and best practices* (Second edition). John Wiley & Sons. <https://lcn.loc.gov/2019015574>
- (41). Straub, J., Hofmann, J., & Hehenberger-Risse, D. (2023). Data management in life cycle assessment: A case study of wastewater treatment. *Water Science & Technology*, wst2023200. <https://doi.org/10.2166/wst.2023.200>
- (42). Wee Shu Hui, Radiah Othman, Normah Binti Omar, & Rashidah Abdul Rahman. (2011). Procurement issues in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(6), 567-593. <https://doi.org/10.1108/09513551111163666>
- (43). Zwitter, A., & Hazenberg, J. (2020). Decentralized Network Governance : Blockchain Technology and the Future of Regulation. *Frontiers in Blockchain*, 3(12), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fbloc.2020.00012>