Interdisciplinary Finance and Development Journal

https://infinancejournal.com/

Revue Interdisciplinaire de Finance et de Développement

Article Type: Research Article

Received: 26/11/2025 **Volume/Issue: 3(2)**
Accepted: 17/05/2026 **Pub Date Season: Summer**
Published: 12/07/2026 **Pages: 288-298**

Cite as: Diallo, A.M., Komina, A., & Diallo, H. A. (2026). *La digitalisation de l'administration entre besoins de modernisation et exigences de transparence au Mali*. *Interdisciplinary Finance and Development Journal, 3(2),* 288-298.

La digitalisation de l'administration entre besoins de modernisation et exigences de transparence au Mali

Abdoulaye Mohamed DIALLO[1], Adama KOMINA[2], Houdou Attikou DIALLO[3],

[1]Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), dialloba41@gmail.com,ORCID : 0009-0009-0141-0822

[2]Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), adamakomina@gmail.com, ORCID : 0009-0004-8022-6620

[3]Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG), had12001@yahoo.fr

DOI : 10.5281/zenodo.21324213

RÉSUMÉ

La digitalisation de l'administration publique au Mali s'inscrit dans un double impératif : moderniser les services publics afin de renforcer leur efficacité et répondre aux exigences croissantes de transparence dans la gestion publique. L'État malien, confronté à des défis structurels liés à la lourdeur bureaucratique, à la corruption et à l'insuffisance des infrastructures numériques, a engagé des réformes visant à intégrer les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans ses pratiques administratives. Cet article analyse les enjeux et les perspectives de cette transformation digitale, en mettant en lumière son potentiel pour améliorer la qualité des services, réduire les coûts et renforcer la confiance entre l'administration et les citoyens. Toutefois, il souligne également les limites et contraintes, notamment l'inadéquation des ressources humaines, la fracture numérique et le manque de cadre normatif clair. L'étude propose que la réussite de cette transition repose sur un équilibre entre innovation technologique, volonté politique et appropriation citoyenne.

***Mots-clés** : digitalisation ; impératif ; technologie ; TIC ; infrastructures*

The digitization of public administration between modernization needs and transparency requirements in Mali

ABSTRACT

The digitization of public administration in Mali is driven by two imperatives: modernizing public services to improve their efficiency and meeting growing demands for transparency in public management. Faced with structural challenges related to bureaucratic red tape, corruption, and inadequate digital infrastructure, the Malian government has undertaken reforms aimed at integrating information and communication technologies (ICT) into its administrative practices. This article analyzes the challenges and prospects of this digital transformation, highlighting its potential to improve service quality, reduce costs, and strengthen trust between the administration and citizens. However, it also highlights limitations and constraints, including inadequate human resources, the digital divide, and the lack of a clear regulatory framework. The study suggests that the success of this transition depends on a balance between technological innovation, political will, and citizen ownership.

Keywords: *digitization; imperative; technology; ICT; infrastructure*

INTRODUCTION

Au cours du vingt et unième siècle, marqué par l'émergence de la technologie moderne sophistiquée, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont profondément transformé la vie sociale. On ressent cette condition aussi bien dans les échanges entre individus dans les lieux publics que dans l'accomplissement des missions administratives attribuées aux citoyens (Jaber, 2023). L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) a provoqué un bouleversement inédit dans le type de relations que l'administration avec ses usagers, aussi La transformation digitale a pris une importance croissante dans le domaine de la modernisation et de la réforme de l'administration publique à l'échelle mondiale. De nombreux pays cherchent à moderniser leurs systèmes administratifs en adoptant les Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C) pour ainsi améliorer l'efficacité, la transparence et la qualité des services publics (Brahim, et al., 2023).

La digitalisation des administrations publiques est aujourd'hui considérée comme un levier incontournable de modernisation et de bonne gouvernance. Dans un contexte marqué par la mondialisation et l'essor rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC), les États sont appelés à réinventer leurs modes de gestion afin de répondre aux attentes croissantes de leurs citoyens en matière de qualité, de rapidité et de transparence des services publics (Fountain, 2001). En Afrique, la transition numérique des administrations constitue non seulement une opportunité pour améliorer l'efficacité de l'action publique, mais également un défi majeur lié aux contraintes d'infrastructures, de ressources humaines et de cadre réglementaire (Ndou, 2004).

Au Mali, les réformes entreprises depuis le début des années 2000 ont placé la modernisation de l'administration au cœur des priorités de l'État. La Politique nationale de gouvernance électronique adoptée en 2005, suivie par des projets tels que la numérisation de l'état civil, la dématérialisation de la procédure fiscale et la mise en place de plateformes de e-gouvernement, témoignent d'une volonté politique de promouvoir l'administration numérique (Ministère de l'Économie numérique et de la Prospective, 2018). Toutefois, malgré ces avancées, le pays reste confronté à de nombreux défis : persistance de la bureaucratie traditionnelle, insuffisance des infrastructures numériques, fracture digitale entre zones urbaines et rurales, et faible appropriation des outils digitaux par les citoyens et certains agents publics (Koné, 2020).

C'est dans ce contexte que les autorités de la transition au Mali ont entamé n 2024, un programme sur la digitalisation des moyens de paiement et des services publics de l'Etat. Cette innovation s'applique à des services tels que les contraventions de police, la confection de la carte d'identité et des pièces d'état civil. Cette initiative vise à améliorer la transparence, l'efficacité et l'inclusion financière tout en luttant contre la corruption et les détournements de fonds publics dans le Mali.

Cette situation soulève une problématique centrale : comment concilier l'impératif de modernisation des services administratifs avec les exigences de transparence et de redevabilité, dans un contexte de crise

institutionnelle et socio-économique ? L'enjeu n'est pas seulement technologique, mais également institutionnel et sociétal. La digitalisation, si elle est bien conçue et mise en œuvre, peut devenir un instrument puissant pour renforcer la confiance entre l'État et les citoyens, réduire la corruption et accroître la participation citoyenne (Heeks, 2002).

L'objectif de cet article est d'analyser le processus de digitalisation de l'administration malienne en interrogeant ses apports potentiels en termes de modernisation et de transparence, tout en mettant en évidence les défis structurels et organisationnels auxquels il fait face, pour ce faire le papier sera diviser en trois (3) partie : la première partie va porter sur la méthodologie suivie des résultats et enfin la dernière partie sur la discussion.

1 Méthodologie

La méthodologie de cet article repose essentiellement sur l'exploitation et l'analyse des données secondaires**,** en cohérence avec la nature exploratoire et analytique du sujet. L'approche retenue se fonde sur une démarche qualitative qui vise à comprendre et interpréter le processus de digitalisation de l'administration malienne en rapport avec les besoins de modernisation et les exigences de transparence. Les données secondaires mobilisées proviennent de plusieurs catégories de documents :

Documents institutionnels et officiels : textes législatifs et réglementaires, politiques publiques, rapports du Ministère de l'Économie numérique et de la Prospective, ainsi que des institutions de contrôle (Vérificateur Général, Cour des Comptes).

Travaux académiques : articles scientifiques, ouvrages spécialisés et thèses portant sur l'e-gouvernement, la transparence administrative et les expériences comparées de digitalisation en Afrique (Heeks, 2002 ; Ndou, 2004 ; Fountain, 2001).

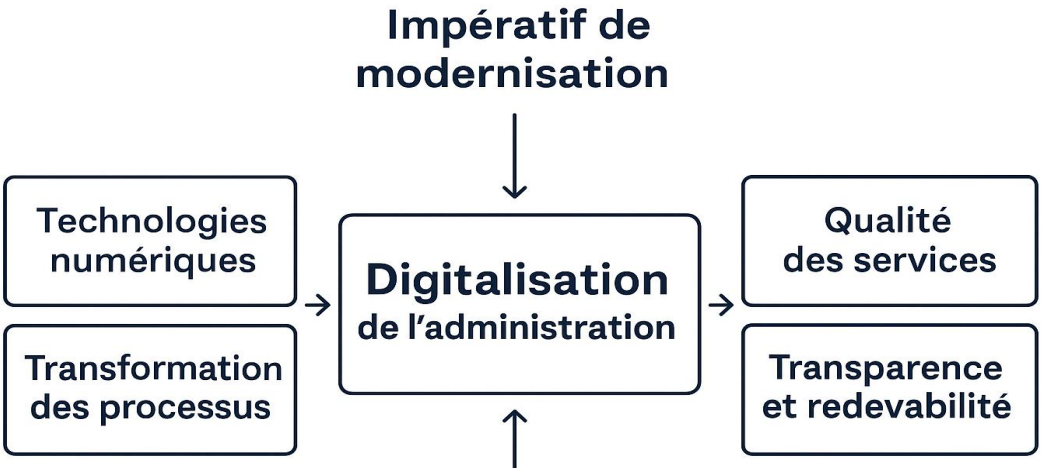
L'analyse des données s'appuie sur la revue de littérature permettant de situer la digitalisation dans un cadre conceptuel et théorique, en identifiant ses apports et ses limites dans les contextes africains.

2 Résultat

2.1 La digitalisation de l'administration comme impératif de modernisation

La digitalisation des services publics s'impose désormais comme une orientation incontournable pour transformer l'action de l'État et répondre aux attentes croissantes en matière d'efficacité et de redevabilité. Dans le contexte africain, plusieurs travaux ont montré que l'intégration des technologies de l'information et de la communication permet de redéfinir les modes de fonctionnement administratifs et de rendre les procédures plus accessibles (Ndemo et Weiss, 2017 ; Onyango et Karuri-Sebina, 2024).

Au Mali, cette dynamique s'inscrit dans une volonté de moderniser l'appareil administratif en réduisant les lenteurs, en simplifiant les démarches et en créant des canaux plus fiables de prestation des services. Comme l'indiquent Goita et Théra (2025), l'usage des outils numériques dans la gestion publique constitue une voie pour renforcer la qualité des informations disponibles, optimiser le suivi des opérations et améliorer la transparence dans la gestion des ressources. L'enjeu de la modernisation administrative par le numérique ne se limite donc pas à l'adoption de nouvelles technologies, mais concerne également la consolidation des capacités institutionnelles et organisationnelles nécessaires pour assurer la pérennité des transformations engagées.



2.1.1 Définition et fondements théoriques de la digitalisation administrative

2.1.1.1 Définition et contours conceptuels

La digitalisation administrative peut être comprise comme l'intégration systématique des technologies numériques dans les processus de gestion et de prestation des services publics. Elle vise non seulement la dématérialisation des procédures existantes, mais également une réorganisation en profondeur des modes de fonctionnement de l'administration afin d'améliorer la qualité et l'accessibilité des services (OECD, 2020). Plusieurs auteurs distinguent clairement la numérisation, qui se limite à la conversion d'informations analogiques en formats digitaux, de la digitalisation, qui implique une transformation organisationnelle plus large, incluant l'interopérabilité des systèmes et l'automatisation de certaines fonctions (Bannister et Connolly, 2012).

Sur le plan conceptuel, la digitalisation est étroitement liée au développement de l'e-gouvernement, entendu comme l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour renforcer la prestation des services publics, la transparence et la participation citoyenne (United Nations, 2022). Toutefois, elle se distingue de l'e-administration par son orientation plus stratégique, visant à restructurer les processus internes et à créer de nouvelles dynamiques de gouvernance numérique. Dans le contexte africain, Ndemo et Weiss (2017) soulignent que la digitalisation des administrations ne peut être réduite à une simple adoption technologique, elle implique une adaptation aux réalités institutionnelles et sociales afin de garantir sa viabilité et son impact sur la transformation de l'action publique.

2.1.1.2 Fondements théoriques

L'analyse de la digitalisation administrative s'appuie sur plusieurs approches théoriques issues des sciences de gestion et de l'administration publique. Une première lecture s'inscrit dans la perspective du *New Public Management*, qui conçoit l'introduction des technologies numériques comme un instrument de rationalisation des procédures et d'amélioration de la performance des services publics (Hood, 1991). Dans ce cadre, la digitalisation est envisagée comme un moyen de rendre l'action de l'État plus efficace, en réduisant les lourdeurs bureaucratiques et en rapprochant l'administration de ses usagers.

Une deuxième approche s'appuie sur la notion de valeur publique, qui dépasse la seule recherche d'efficacité pour intégrer la légitimité, la transparence et la confiance accordée aux institutions (Moore, 1995 ; Cordella et Bonina, 2012). La digitalisation administrative, dans cette perspective, contribue à renforcer la crédibilité de l'action publique en rendant les services plus accessibles et en favorisant une meilleure circulation de l'information.

Enfin, les théories institutionnelles et socio-techniques mettent en avant l'idée que l'introduction des outils numériques ne produit d'effets durables que lorsqu'elle s'accompagne d'un réaménagement des règles, des normes et des capacités organisationnelles (Fountain, 2001). Les analyses africaines confirment cette orientation, en soulignant que l'impact des technologies dans les administrations dépend de leur articulation avec les réalités locales, la formation des agents et la solidité des dispositifs

réglementaires (Ndemo et Weiss, 2017 ; Goita et Thera, 2025). Ainsi, les fondements théoriques de la digitalisation administrative mettent en évidence une double dimension : technologique, par l'usage des outils numériques, et institutionnelle, par l'adaptation des structures et des pratiques qui conditionnent leur intégration effective.

Tableau 1 : Synthèse des théories mobilisées

Théorie / Auteur	**Principe central**	**Lien avec la digitalisation de l'administration**
Théorie de la modernisation administrative (Weber, 1922)	Rationalisation et structuration des organisations pour une efficacité maximale	La digitalisation permet de structurer et automatiser les processus administratifs
Théorie de la gouvernance (Kooiman, 1993)	Interaction entre acteurs publics et privés pour une gestion efficace et responsable	Les plateformes numériques renforcent la coordination et la participation citoyenne
Théorie de la transparence et de la responsabilité (Bovens, 2007)	Obligation pour l'administration de rendre compte de ses actions	La digitalisation offre des outils pour publier l'information et contrôler les décisions
Théorie de l'innovation publique (Osborne, 2006)	Adoption de nouvelles méthodes pour améliorer les services publics	La digitalisation est un vecteur d'innovation dans les services administratifs

Source : Auteur à partir des théories de Weber (1922); Kooiman (1993); Bovens (2007); Osborne (2006)

2.1.2 État des lieux des réformes numériques au Mali (cadres légaux, politiques publiques, initiatives en cours).

L'orientation vers la digitalisation de l'administration au Mali s'inscrit dans un cadre institutionnel et politique progressivement structuré depuis les années 2010. Des stratégies nationales et des textes légaux ont été élaborés pour encadrer l'économie numérique, renforcer la cybersécurité et promouvoir la transparence dans la gestion publique (Ministère de la Communication et de l'Économie numérique, 2020 ; Union africaine, 2020). Ces instruments traduisent la volonté des autorités de moderniser l'appareil administratif en cohérence avec les engagements régionaux, notamment ceux de l'UEMOA et de la CEDEAO. Parallèlement, plusieurs initiatives concrètes ont été mises en place, telles que la numérisation de l'état civil, le lancement de plateformes de paiement électronique et l'implantation de systèmes de gestion intégrée des ressources humaines (Banque mondiale, 2022 ; PNUD, 2023). Ces réformes témoignent d'une dynamique en cours qui combine innovations technologiques et adaptation institutionnelle, bien que leur consolidation requiert une coordination accrue entre les acteurs nationaux et internationaux.

Tableau 2 : Cadres légaux et politiques publiques en matière de numérique au Mali

Année	**Politique / Loi**	**Description**	**Objectif principal**
2016	**Mali Numérique 2020**	Politique nationale de développement de l'économie numérique	Positionner le Mali comme un hub technologique régional
2017	**Loi sur la cybercriminalité**	Législation visant à lutter contre les crimes informatiques	Renforcer la sécurité numérique

2020	**Stratégie nationale de cybersécurité**	Plan d'action pour sécuriser les infrastructures numériques	Protéger les données et les systèmes d'information
2023	**Plan Stratégique 2023-2025 de la DGI**	Plan de modernisation de l'administration fiscale	Digitaliser les services fiscaux pour améliorer l'efficacité et la transparence

***Sources** : Ministère de la Communication et de l'Économie Numérique, Direction Générale des Impôts*

2.1.2.1 Cadres légaux et politiques publiques

Le Mali s'est engagé depuis une décennie dans la mise en place de textes légaux et de politiques publiques visant à structurer la transformation numérique de son administration. La Stratégie nationale de développement de l'économie numérique *2020-2025* constitue le principal document d'orientation en la matière. Elle vise à renforcer la gouvernance électronique, améliorer l'accès des citoyens aux services publics et favoriser la transparence dans la gestion des affaires publiques (Ministère de la Communication et de l'Économie numérique, 2020). Ce cadre stratégique s'appuie sur plusieurs textes juridiques, dont la loi relative aux transactions électroniques et celle portant sur la protection des données à caractère personnel, qui définissent les bases légales nécessaires à la digitalisation des procédures administratives.

Au niveau régional, les orientations de l'UEMOA et de la CEDEAO en matière d'économie numérique ont également conditionné l'architecture juridique et institutionnelle du Mali. Ces organisations ont adopté des directives et recommandations relatives à l'harmonisation des législations sur la cybersécurité, la signature électronique et la protection des données (CEDEAO, 2018). De plus, la Stratégie de transformation numérique pour l'Afrique *2020-2030*, élaborée par l'Union africaine, fournit un cadre de référence continental que le Mali a intégré dans ses priorités nationales (Union africaine, 2020).

Dans l'ensemble, l'arsenal législatif et stratégique du Mali traduit une volonté de rapprocher son administration des standards internationaux de gouvernance numérique. Toutefois, la mise en cohérence entre les textes, leur application effective et la coordination des acteurs publics et privés demeurent des conditions indispensables pour assurer l'opérationnalité de ces réformes.

Tableau 3 : Synthèse des principaux textes législatifs

Loi / Ordonnance	**Date**	**Domaine**	**Objectif**
Loi N°2016-011	6 mai 2016	Cryptologie	Réguler les systèmes de cryptage et de sécurité des données
Loi N°2016-012	6 mai 2016	Transactions électroniques	Encadrer les échanges numériques
Loi N°2019-056	5 décembre 2019	Cybercriminalité	Lutter contre les infractions numériques
Ordonnance N°2016-014	31 mars 2016	Télécommunications et TIC	Réguler le secteur des télécommunications et des TIC

Source : Ministère de la Communication et de l'Économie Numérique

2.1.2.2 Initiatives institutionnelles et projets en cours

Le Mali a entrepris plusieurs initiatives concrètes visant à moderniser son administration à travers la digitalisation. Parmi les projets les plus significatifs, la numérisation de l'état civil constitue un exemple

emblématique, permettant la délivrance de documents officiels plus rapidement et de manière sécurisée. Parallèlement, des plateformes de paiement électronique telles que Trésor Pay ont été mises en place afin de simplifier le règlement des services publics et de renforcer la traçabilité des flux financiers (Banque mondiale, 2022).

Le développement du Guichet unique foncier illustre également la volonté de rationaliser les procédures liées à l'accès et à la gestion des terres, tandis que l'implantation de systèmes biométriques pour les permis de conduire et les cartes grises vise à automatiser des processus essentiels et à réduire les risques de fraude. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, le système intégré de gestion des ressources humaines (SIGRH) permet de centraliser les informations relatives au personnel public, contribuant ainsi à une meilleure planification et à une gestion plus transparente des effectifs (PNUD, 2023).

Ces projets sont soutenus par des partenariats techniques et financiers internationaux, notamment avec la Banque mondiale, le PNUD et l'Union européenne, qui fournissent un appui pour le développement des infrastructures, la formation des agents et l'élaboration de procédures adaptées aux technologies numériques. Bien que ces initiatives aient déjà permis de constater des améliorations en termes de rapidité et de simplification des démarches, leur consolidation dépend de la disponibilité continue des ressources, de la maintenance des plateformes et de la coordination entre les différentes administrations et partenaires.

Tableau 4 : récapitulatif des projets

Projet	**Lancement**	**Objectif principal**	**Statut actuel**
Digitalisation des moyens de paiement	Juillet 2024	Permettre les paiements mobiles pour divers services	Phase pilote à Bamako
Système Intégré de Gestion des Dossiers Judiciaires	2025	Numériser les procédures judiciaires	En cours de déploiement
Digitalisation des redevances de l'ANASER	2025	Moderniser le système de ticketing et de paiement	Déploiement en cours
Plateformes numériques pour la fonction publique	Juin 2025	Moderniser la gestion de l'état civil et des ressources humaines	En phase de déploiement

***Source** : Ministère de la Communication et de l'Économie Numérique*

2.2 Enjeux de modernisation : efficacité, accessibilité, réduction des coûts, simplification des procédures.

La digitalisation de l'administration malienne vise à transformer en profondeur les modes de fonctionnement de l'État en vue d'optimiser la prestation des services publics. Elle contribue à rendre les procédures plus rapides et plus fluides, à améliorer l'accès des citoyens aux services essentiels et à rationaliser les ressources mobilisées pour leur délivrance. Dans ce cadre, la modernisation administrative s'articule autour de quatre dimensions complémentaires : l'efficacité des processus, la simplification des démarches, l'accessibilité des services pour tous et la réduction des coûts opérationnels. Les recherches récentes sur la gouvernance numérique en Afrique mettent en évidence que ces objectifs ne peuvent être atteints que si les réformes numériques sont accompagnées de capacités institutionnelles solides, d'infrastructures adaptées et d'un engagement soutenu des acteurs publics (Ndemo et Weiss, 2017 ; Onyango et Karuri-Sebina, 2024).

2.2.1 Amélioration de l'efficacité et simplification des procédures

L'intégration des technologies numériques dans l'administration publique permet d'optimiser les processus internes et de rendre les procédures plus fluides. L'automatisation des tâches répétitives et la dématérialisation des dossiers contribuent à réduire les délais de traitement et à limiter les erreurs administratives (Bannister et Connolly, 2012). Dans le contexte malien, la numérisation de l'état civil, la mise en place du système intégré de gestion des ressources humaines (SIGRH) et l'utilisation de plateformes de paiement électronique illustrent concrètement cette dynamique. Ces outils numériques permettent aux agents de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée et aux citoyens d'accéder plus rapidement aux services essentiels (Banque mondiale, 2022).

La simplification des procédures s'accompagne également de la rationalisation des interactions entre les différents services de l'administration. L'interopérabilité des systèmes et la standardisation des processus facilitent la coordination interne et renforcent la cohérence de l'action publique. Cette réorganisation contribue à une gestion plus efficace des ressources et à une amélioration de la qualité globale des services, tout en réduisant la complexité pour les usagers (Cordella et Bonina, 2012).

2.2.2 Accessibilité et rationalisation des coûts

La digitalisation de l'administration contribue à élargir l'accès aux services publics pour l'ensemble des citoyens, y compris ceux résidant dans des zones éloignées ou mal desservies. Les plateformes numériques permettent de réduire la nécessité de déplacements physiques et de simplifier l'accès aux informations et aux démarches administratives (OECD, 2020). Au Mali, des initiatives telles que le Trésor Pay, le guichet unique foncier et les services en ligne de l'état civil illustrent cette amélioration de l'accessibilité, offrant aux usagers des solutions plus rapides et plus pratiques pour accomplir leurs formalités.

En parallèle, la digitalisation entraîne une rationalisation des coûts liés à la gestion administrative. La réduction de la manipulation du papier, la diminution des temps d'attente et la centralisation des informations permettent de mobiliser plus efficacement les ressources humaines et financières (Banque mondiale, 2022). Cette optimisation favorise non seulement la soutenabilité des services publics, mais renforce également la transparence et la redevabilité dans la gestion des flux administratifs et financiers (Cordella et Bonina, 2012). Ainsi, l'accessibilité et la rationalisation des coûts constituent des leviers complémentaires de la modernisation administrative, renforçant la capacité de l'État à répondre aux besoins des citoyens et à assurer la continuité et la qualité des services.

2.2 Digitalisation et exigences de transparence dans la gestion publique

A ce niveau il s'agit de présenter l'apport de la digitalisation dans la lutte contre la corruption et la traçabilité des actes administratifs d'une part, d'autres faire part de son impact sur l'amélioration de la redevabilité et du contrôle citoyen.

2.2.1 Lutte contre la corruption et traçabilité des actes administratifs

La digitalisation de l'administration publique constitue un outil stratégique dans la lutte contre la corruption au Mali. En effet, la corruption, souvent alimentée par l'opacité des procédures et la multiplicité des intermédiaires, représente un frein majeur à la bonne gouvernance et à la confiance citoyenne. Or, l'introduction des technologies numériques dans les services administratifs permet de renforcer la transparence, la traçabilité et la redevabilité des actes publics.

La mise en place de plateformes numériques pour l'état civil, le paiement des impôts, les douanes ou encore les marchés publics réduit considérablement les contacts directs entre l'agent public et l'usager. Cette dématérialisation contribue à limiter les pratiques de corruption de proximité (paiements informels, retards délibérés, favoritisme), en imposant une standardisation des procédures (Heeks, 2002). La digitalisation favorise la création de bases de données centralisées et horodatées, permettant de retracer l'ensemble du parcours administratif d'un document ou d'une transaction. Chaque opération, qu'il s'agisse d'une déclaration fiscale, d'un enregistrement foncier ou d'un paiement de droits, peut être suivie et vérifiée. Cette traçabilité renforce non seulement le contrôle interne de l'administration, mais facilite également le travail des institutions de contrôle telles que la Cour des comptes ou le Bureau du Vérificateur général (Transparency International, 2022). Les outils numériques offrent aux citoyens la possibilité de suivre l'état d'avancement de leurs dossiers en temps réel, réduisant ainsi les risques de blocage arbitraire. De plus, certaines plateformes intègrent des mécanismes de feedback permettant aux

usagers de signaler des cas de corruption ou de dysfonctionnements, ce qui accroît la pression sociale et institutionnelle sur les agents publics.

2.2.2 Amélioration de la redevabilité et du contrôle citoyen.

La digitalisation de l'administration ne se limite pas à une modernisation technique ; elle constitue également un levier fondamental pour renforcer la redevabilité des acteurs publics et favoriser le contrôle citoyen. Dans un contexte comme celui du Mali, où la défiance vis-à-vis des institutions est souvent alimentée par l'opacité des pratiques administratives et la faiblesse des mécanismes de contrôle, l'intégration des technologies numériques peut contribuer à rapprocher l'État des citoyens et à rétablir la confiance. Les plateformes digitales permettent une meilleure visibilité des actions de l'administration. Les systèmes de gestion informatisés (budget en ligne, e-procurement, plateformes de services publics) offrent la possibilité de publier en temps réel des informations sur les dépenses publiques, les appels d'offres et l'exécution budgétaire. Cette accessibilité des données réduit les marges d'opacité et contraint les responsables administratifs à justifier leurs décisions (Fountain, 2001 ; OCDE, 2016).

La digitalisation favorise le développement de mécanismes de participation citoyenne. Les portails interactifs, applications mobiles et plateformes de signalement permettent aux usagers de suivre l'état de leurs dossiers, de déposer des plaintes ou de formuler des suggestions. Ce type de gouvernance participative transforme le citoyen d'un simple bénéficiaire passif des services publics en un acteur actif du processus de gouvernance (Bertot, Jaeger & Grimes, 2010).

2.2.3 Apports et défis de la digitalisation de l'administration publique malienne

La numérisation de l'administration n'est pas une option ou une tendance à suivre, mais un effort de développement qui mérite d'être soutenu. Elle favorise, d'un côté, la communication de l'administration et, de l'autre côté, elle rehausse la qualité des services offerts aux citoyens (Jaber et al. 2023 ; Meryem 2023). Néanmoins, il s'agit d'un processus dont la réussite dépend de la capacité à surmonter les défis, qui peuvent constituer des entraves ou des éléments clés pour une intégration réussie des technologies de l'information et de la communication.

L'un des premiers apports concerne l'incorporation des technologies de l'information et de la communication (TIC) au sein de l'administration publique et son rôle dans la stratégie gouvernementale qui découlent de son importance pour optimiser l'efficience des services gouvernementaux. La dématérialisation des procédures administratives (paiement des impôts, enregistrement des actes d'état civil, gestion douanière) contribue à réduire les délais de traitement, à limiter les coûts liés au papier et aux déplacements, et à accroître l'efficacité des services (Ndou, 2004). La digitalisation facilite l'accès aux services publics, en particulier à travers des plateformes en ligne et des applications mobiles, ce qui contribue à rapprocher l'administration des citoyens (Fountain, 2001).

3 Discussion

L'analyse du processus de digitalisation de l'administration publique malienne met en évidence une tension permanente entre les besoins de modernisation des services publics et les exigences de transparence et de redevabilité. Les travaux de référence dans le domaine de l'e-gouvernement permettent de mieux éclairer cette dynamique et de situer le cas malien dans un cadre plus large.

- **Le potentiel transformateur du numérique**

Selon Fountain (2001), la digitalisation de l'administration est porteuse d'un potentiel de transformation institutionnelle, capable de redéfinir les relations entre l'État et les citoyens. Le Mali illustre ce mouvement à travers des initiatives comme la dématérialisation de l'état civil ou la fiscalité en ligne, qui visent à accroître l'efficacité et l'accessibilité des services publics. Ces démarches s'inscrivent dans une logique de modernisation institutionnelle où la technologie devient un catalyseur de changement. Toutefois, comme le rappelle Fountain, l'intégration des TIC ne produit pas mécaniquement des résultats positifs : elle doit être accompagnée de réformes organisationnelles et d'une volonté politique affirmée.

- **Un équilibre fragile entre promesses et réalités**

Heeks (2002) souligne que l'e-gouvernement en Afrique repose sur un écart structurel entre les promesses affichées par les projets numériques et les réalités de leur mise en œuvre. Le cas malien

illustre cette analyse : malgré une volonté politique affichée, les contraintes liées aux infrastructures, à la fracture numérique et au manque de compétences réduisent l'impact réel des réformes. La digitalisation tend ainsi à être plus un projet de modernisation « en devenir » qu'une réalité consolidée. L'expérience malienne démontre que les initiatives numériques risquent de reproduire les dysfonctionnements existants si elles ne sont pas accompagnées d'une stratégie de gouvernance claire et inclusive.

- **Les défis spécifiques aux pays en développement**

Ndou (2004) rappelle que dans les pays en développement, l'e-gouvernement est confronté à des défis structurels tels que la faiblesse institutionnelle, l'insuffisance des ressources humaines qualifiées et le manque d'infrastructures. Ces constats se retrouvent dans le cas malien, où l'absence de cadre normatif complet en matière de protection des données et de cybersécurité constitue une limite majeure. En outre, la fracture numérique, particulièrement marquée entre zones urbaines et rurales, risque de creuser davantage les inégalités dans l'accès aux services publics. Ainsi, la digitalisation au Mali doit être pensée dans une approche progressive et contextualisée, adaptée aux réalités socio-économiques du pays.

- **Vers une gouvernance numérique inclusive et durable**

Les travaux de Fountain (2001), Heeks (2002) et Ndou (2004) convergent sur l'idée que la digitalisation ne peut réussir que si elle combine innovation technologique, réformes institutionnelles et appropriation sociale. Pour le Mali, cela suppose de dépasser une vision purement techniciste de la digitalisation afin d'y intégrer des dimensions sociales et politiques : formation des agents publics, sensibilisation des citoyens, mise en place d'un cadre juridique robuste et mobilisation de partenariats public-privé. C'est à ce prix que la digitalisation pourra jouer pleinement son rôle dans l'amélioration de la modernisation et de la transparence de l'administration.

Conclusion

La digitalisation de l'administration publique au Mali apparaît comme une dynamique incontournable face aux défis de modernisation et aux exigences croissantes de transparence. Les réformes entreprises ces dernières années, qu'il s'agisse de la dématérialisation de l'état civil, de la fiscalité ou des marchés publics, traduisent une volonté politique d'adapter l'action publique aux standards internationaux de gouvernance numérique. Ces initiatives rejoignent les analyses de Fountain (2001), qui souligne le rôle des technologies comme catalyseur de transformation institutionnelle, et confirment les observations de Heeks (2002) et Ndou (2004) sur le potentiel de l'e-gouvernement dans les pays en développement.

Toutefois, l'expérience malienne révèle que la digitalisation ne saurait être perçue comme une solution miracle. Les défis liés à l'insuffisance des infrastructures, au déficit de compétences, à la fracture numérique et au manque de cadre juridique adapté constituent des freins majeurs à l'aboutissement de ce processus. De plus, sans réformes organisationnelles profondes, le risque est grand de voir les systèmes numériques reproduire les mêmes dysfonctionnements que l'administration traditionnelle.

Ainsi, pour que la digitalisation de l'administration contribue réellement à la modernisation et à la transparence, elle doit être envisagée comme un projet global, associant innovation technologique, réformes institutionnelles et participation citoyenne. La réussite dépendra autant de la volonté politique que de la capacité de l'État à impliquer les citoyens, le secteur privé et la société civile dans un effort collectif. C'est dans cet équilibre entre modernisation, transparence et inclusion que le Mali pourra faire de la digitalisation un véritable levier de gouvernance efficace et durable.

Bibliographies

BRAHIM O. et al. (2023). « Analyse de la satisfaction des utilisateurs professionnels à la croisée de la digitalisation de l'administration publique : cas de la DGI et de l'OMPIC. » Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, Volume 7 : numéro 3, pp : 34-57

Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

Banque mondiale (2020). *Digital Governance in Developing Countries: Building Inclusive and Accountable Systems*. Washington, DC.

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.

OCDE (2016). *Open Government: The Global Context and the Way Forward*. Paris: OECD Publishing.

Banque mondiale (2020). *Digital Governance in Developing Countries: Building Inclusive and Accountable Systems*. Washington, DC.

Ndou, V. (2004). *E-Government for Developing Countries: Opportunities and Challenges*. The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, 18(1), 1–24.

OCDE (2016). *Open Government: The Global Context and the Way Forward*. Paris: OECD Publishing.

Transparency International (2022). *Corruption Perceptions Index 2022*. Berlin: TI.

Heeks, R. (2002). *e-Government in Africa: Promise and Practice*. Information Polity, 7(2–3), 97–114.

Jaber M. et al. (2023). « La RBV, une théorie sous-estimée dans la recherche sur la transformation digitale et ses effets sur la performance de l'administration publique. » Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 4 : Numéro 1, pp : 410-425.

Koné, M. (2020). *La gouvernance électronique au Mali : défis et perspectives*. Bamako: Éditions Universitaires du Sahel.

Ministère de l'Économie numérique et de la Prospective (2018). *Rapport sur la stratégie nationale de digitalisation des services publics au Mali*. Bamako.

Ndou, V. (2004). *E-Government for Developing Countries: Opportunities and Challenges*. The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, 18(1), 1–24.