

Intelligence Artificielle et Gouvernance Territoriale : Leviers, Défis et Perspectives pour des Territoires Inclusifs

Artificial Intelligence and Territorial Governance: Drivers, Challenges, and Prospects for Inclusive Territories

El Fethouni Aziz

Doctorant en sciences économiques et de gestion à la FSJEST, Maroc

Aziz.elfethouni@gmail.com

Louhmadi Abdeljalil

professeur d'enseignement supérieur à la FSJEST , Maroc

Résumé:

Cette recherche est une revue de littérature analytique sur l'impact de l'intelligence artificielle (IA) dans la gouvernance territoriale, en soulignant ses opportunités et ses limites. L'étude, qui s'appuie sur l'analyse de seize sources académiques et institutionnelles publiées entre 2020 et 2026, examine les interactions entre gouvernance publique, attractivité territoriale et inclusion sociale. Les résultats montrent que l'IA facilite la modernisation des services publics, la transparence, la participation citoyenne et le développement des territoires intelligents.

Son déploiement pose toutefois des défis liés à la fracture numérique, aux biais algorithmiques, à la dépendance technologique et à l'insuffisance des cadres réglementaires. Nous proposons un modèle conceptuel intégrateur afin de promouvoir une gouvernance territoriale durable et inclusive.

Mots-clés: Intelligence artificielle, gouvernance publique, Attractivité territoriale, compétitivité numérique, Inclusion sociale

Abstract:

This study is an analytical literature review on the impact of artificial intelligence (AI) on territorial governance, highlighting both its opportunities and limitations. Based on an analysis of sixteen academic and institutional sources published between 2020 and 2026, the study examines the interactions between public governance, territorial attractiveness, and social inclusion. The findings show that AI facilitates the modernization of public services, enhances transparency, strengthens citizen participation, and supports the development of smart territories.

However, its deployment also raises challenges related to the digital divide, algorithmic bias, technological dependence, and the lack of adequate regulatory frameworks. An integrative conceptual model is proposed to promote sustainable and inclusive territorial governance.

Keywords : Artificial intelligence, public governance, territorial attractiveness, digital competitiveness, social inclusion.

Introduction

Le développement rapide de l'intelligence artificielle (IA) induit une profonde mutation des pratiques de gestion publique et des dispositifs de gouvernance territoriale. À l'heure de la révolution numérique, collectivités territoriales et États font face à des défis croissants d'efficacité administrative, de transparence, de participation citoyenne et de compétitivité économique. L'IA se présente alors, dans ce contexte, comme un important levier technologique qui permet d'optimiser la prise de décision ainsi que d'automatiser les tâches répétitives et d'offrir des analyses prédictives pour mieux anticiper les besoins et les crises (Abibi, 2025).

L'adoption de l'intelligence artificielle dans les collectivités territoriales s'accélère dans plusieurs pays, témoignant d'une transformation profonde des modes de gouvernance publique. En France, 49 % des collectivités de plus de 3 500 habitants avaient déjà expérimenté un système d'IA en 2025, tandis que 28 % supplémentaires prévoyaient d'en déployer à court terme. Plus encore, 77 % des collectivités avaient engagé ou envisageaient un projet d'IA, contre seulement 36 % en 2023, traduisant une progression particulièrement rapide. Ainsi cette dynamique s'accompagne d'une généralisation de l'IA générative, qui représente désormais 84 % des projets territoriaux, confirmant l'entrée des administrations locales dans une nouvelle phase de transformation numérique. Bien que ces résultats concernent le contexte français, ils constituent un indicateur pertinent des évolutions susceptibles d'influencer les politiques de modernisation des collectivités territoriales marocaines. (Banque des Territoires & La Poste Groupe, 2025)

L'implication du Maroc dans la voie de la transformation digitale redouble avec l'instauration de la stratégie nationale Digital Morocco 2030, le cadre de référence par excellence de la modernisation de l'administration publique et de la mutation de l'économie numérique, dans le cadre de ses orientations royales inscrites dans les perspectives du Nouveau Modèle de Développement. A l'horizon 2030, ledit projet prévoit notamment que le Maroc soit au 50ème rang mondial de l'indice de développement de l'administration électronique (EGDI) des Nations Unies, contre le 113ème actuellement, la création de 240.000 emplois directs dans le secteur numérique, une contribution de 100 milliards de dirhams au PIB et le développement d'un écosystème de 3000 startups, dont une à deux licornes. L'initiative projette aussi la généralisation des services publics numériques via un portail unique, l'identité numérique, la signature électronique, le déploiement d'un cloud souverain et le développement de l'infrastructure facilitante avec comme objectif d'atteindre 5,6 millions de foyers couverts par la fibre optique avec une couverture de 5,6 millions de foyers par la fibre optique et 70 % de la population par la 5G. En parallèle on souligne qu'un effort important est consacré au développement des compétences numériques, avec un objectif annuel de 45 000 diplômés et de 6 000 professionnels requalifiés, tout en intégrant l'intelligence artificielle comme levier de modernisation des administrations, de soutien à l'innovation et de création de valeur. Dans cette perspective, Digital Morocco 2030 offre un cadre stratégique propice à l'intégration progressive de l'intelligence artificielle dans la

gouvernance territoriale, tout en posant les bases institutionnelles, technologiques et humaines nécessaires à une transformation durable des collectivités territoriales marocaines.¹

La problématique centrale de cette recherche s'articule autour de la question suivante : comment l'intelligence artificielle peut-elle renforcer la gouvernance territoriale et l'inclusion, tout en surmontant les risques de fracture numérique et d'inégalités algorithmiques ? Si les travaux académiques et les rapports institutionnels soulignent le potentiel de l'IA pour améliorer l'efficacité et la transparence (Ndedi & Bouckita, 2024 ; Mrabtaissa, 2023). Ils mettent également en garde contre les dérives potentielles : biais discriminatoires, opacité des algorithmes, et renforcement des disparités territoriales (El Jarroudi et al., 2025 ; Flores-Ruiz et al., 2021). L'ambition de cette recherche n'est donc pas de présenter l'IA comme une solution technologique miracle, mais de proposer une analyse critique et nuancée de ses apports et de ses limites pour une gouvernance territoriale plus inclusive, transparente et efficace.

Cette étude repose sur une revue de seize sources académiques et institutionnelles publiées entre 2020 et 2026, couvrant différents contextes géographiques (Maroc, Cameroun, France, Europe, Amérique du Nord). Les contributions ont été analysées de manière thématique autour de trois axes principaux : gouvernance publique, attractivité territoriale et inclusion sociale.

À partir de cette revue de littérature et du cadre théorique mobilisé, cette recherche vise à analyser les apports de l'intelligence artificielle dans la gouvernance territoriale en mettant en évidence les principaux leviers, défis et perspectives. Afin de synthétiser les relations théoriques identifiées dans la littérature, un modèle conceptuel est proposé. Celui-ci illustre les interactions entre l'intelligence artificielle, la gouvernance numérique, l'intelligence territoriale et leurs effets sur la participation citoyenne, la transparence, l'efficacité administrative et le développement territorial inclusif et durable.

I. Revue de Littérature

Intelligence Artificielle et Gouvernance Publique : Efficacité, Transparence et Modernisation

De nombreuses études montrent que l'intelligence artificielle (IA) peut simplifier les démarches administratives. Abibi (2023) affirme que l'IA est « essentielle pour transformer le service public, particulièrement au Maroc (Abibi, 2025). Elle améliore l'efficacité administrative et modernise la gestion du service public ». Cette modernisation implique d'automatiser les tâches répétitives, d'analyser de grandes quantités de données pour prendre de meilleures décisions, et de rendre les processus plus transparents.

Dans le secteur des marchés publics qui représente une part importante du PIB marocain (environ 21%) on souligne que l'IA est vue comme un outil majeur pour combattre

1 Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration. (2024). *Maroc Digital 2030 : Stratégie nationale de transformation numérique*. Royaume du Maroc.

Digital Morocco 2030 est la stratégie nationale visant à accélérer la transformation numérique du Maroc et l'intégration de l'intelligence artificielle dans les secteurs public et privé.

la fraude et encourager la concurrence (Mrabtaissa, 2023). En analysant les données provenant des appels d'offres et des contrats il est possible de repérer des comportements suspects, comme des ententes ou des arrangements. L'analyse prédictive peut aussi aider les responsables à évaluer les offres et à dépenser plus judicieusement. Pour aller plus loin, la combinaison de l'IA et de la blockchain est étudiée comme une solution potentielle afin d'assurer la transparence et le suivi des procédures de passation) (Bouzidi, 2024, 2024) .

L'utilisation de l'IA dans les enquêtes judiciaires est une autre facette de la gouvernance moderne. Comme le montre Laghmari (2026) dans ses recherches l'IA peut aider les enquêteurs à trouver des indices à relier des informations et à produire des preuves numériques utilisables. Les modèles d'Europol, d'Interpol et du FBI indiquent une volonté d'améliorer l'efficacité, mais le principal problème reste de trouver un équilibre entre les performances et le respect des droits fondamentaux.

Les premières applications de l'intelligence artificielle dans les collectivités concernent principalement l'amélioration du fonctionnement administratif. Selon l'Observatoire Data Publica, 29 % des projets d'IA mis en œuvre portent sur l'administration et la gestion interne des collectivités en particulier l'automatisation de tâches répétitives, la rédaction assistée de documents administratifs et le traitement des demandes des usagers. L'orientation confirme que l'IA est d'abord mobilisée comme un levier d'amélioration de l'efficacité organisationnelle avant d'être déployée dans des domaines plus complexes de la gouvernance territoriale.

Intelligence Artificielle et Attractivité Territoriale : Marketing, Compétitivité et Smart Territories

L'approche est bien illustrée par l'étude d'El Jarroudi et al. (2025). Les auteurs examinent l'effet de l'IA sur le marketing territorial et distinguent trois contributions majeures : une personnalisation plus poussée des expériences (vis-à-vis des touristes, des investisseurs ou des citoyens), une optimisation des ressources, et une résilience stratégique accrue. (El Jarroudi et al., 2025) .Ainsi l'IA permet de connaître précisément les flux et les perceptions. Cela aide à construire des stratégies de marque territoriale plus efficaces. Ils soulignent que « l'IA ne doit pas être perçue comme un simple outil d'optimisation, mais comme un médiateur dans la co-construction démocratique des identités territoriales », portant ainsi l'outil au rang de levier démocratique.

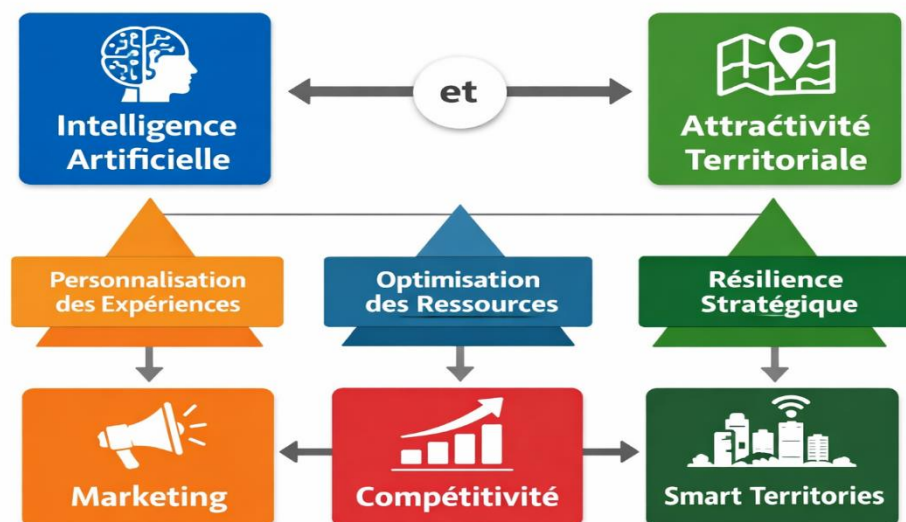
Le cœur des travaux de Guerguer, Juihier et El Jouali (2025) repose sur le concept de « gouvernance territoriale 2.0 ». L'enquête empirique menée auprès de 100 acteurs territoriaux met en évidence une corrélation forte entre l'usage des outils numériques et des dimensions clés telles que la visibilité territoriale, la participation citoyenne ou encore la légitimité des politiques publiques. L'influence numérique se transforme en levier stratégique pour les territoires intelligents, allant bien au-delà de la communication classique pour « structurer les perceptions collectives et renforcer l'innovation démocratique ». (Anass, 2025, 2025)

Cette dynamique s'inscrit également dans la réflexion sur l'intelligence économique territoriale (IET). Mallou & Ait Lemqeddem (2025) considèrent que l'IET constitue un levier stratégique permettant aux acteurs locaux de collecter, analyser et valoriser l'information afin d'anticiper les opportunités et les menaces (Mallou & Lemqeddem, 2025). L'IET s'appuie sur cinq piliers dont la veille stratégique, le partage de l'information et l'influence directement

boostés par les capacités de l'IA. Bouabdi (2024) va dans ce sens en proposant un dispositif d'intelligence territoriale pour construire des territoires attractifs, en mobilisant le capital formel territorial (infrastructures, savoir-faire) pour des actions à la fois défensives (réactives) et offensives (anticipatives) (Oumama, 2024).

Dans cette perspective l'IA contribue également au renforcement de l'attractivité des territoires à travers le développement de solutions de ville intelligente. Parmi les 250 projets territoriaux analysés entre 2023 et 2025, près de 45 % concernent des applications liées à la gestion intelligente de l'énergie, de l'eau, des déchets, de la mobilité ou encore de l'espace public. Ces résultats montrent que les collectivités utilisent progressivement les technologies d'IA pour optimiser les services urbains, améliorer la qualité de vie des citoyens et renforcer la compétitivité territoriale.

On résume cette articulation entre l'intelligence artificielle et l'attractivité territoriale par le schéma suivant :



Source : Elaboré par l'auteur

Intelligence Artificielle et Inclusion Sociale : Un Défi pour l'Équité Territoriale

Un premier point important, c'est la souveraineté numérique. Selon Bouzidi (2024), cela signifie qu'un pays peut maîtriser techniquement et légalement tout ce qui touche au numérique : les données, le matériel, et les logiciels (Bouzidi, 2024). Il dit que l'intelligence artificielle (IA) renforce notre dépendance technologique envers les pays les plus puissants, ce qui est un gros risque pour les pays en développement.

Dans ce sens si on n'a pas de stratégie pour garder notre souveraineté numérique, c'est-à-dire si on n'investit pas dans les infrastructures comme les centres de données et les réseaux, ni dans la formation des gens, alors l'utilisation de l'IA pourrait bien creuser encore plus les différences entre les territoires.

La participation citoyenne, c'est un point vraiment important. Flores-Ruiz et ses collègues, dans une étude de 2021, opposent deux visions de l'IA : une vision coopérative et horizontale, qu'ils appellent l'intelligence relationnelle, et une autre, centralisée, qu'ils

associent à l'IA capitaliste. En regardant de près la plateforme coopérative Les Oiseaux de Passage, ils ont vu comment des modèles numériques différents peuvent aider à avoir une meilleure démocratie économique et plus de participation citoyenne. Cela va dans le sens de ce qu'on dit sur l'économie sociale et solidaire (ESS), qui met l'accent sur les personnes et la planète avant tout, comme le souligne Hari en 2023.

L'économie sociale et solidaire (ESS) est appréhendée comme un modèle économique alternatif visant à concilier les impératifs de performance économique avec les objectifs de cohésion sociale, en s'appuyant sur les principes de gouvernance démocratique et de solidarité. Toutefois, ce modèle demeure confronté à des défis structurels significatifs (Hari, 2023). Dans cette perspective, Zoa et Saadoun (2025), dans leur étude consacrée aux collectivités territoriales décentralisées du Cameroun, identifient quatre déterminants essentiels à l'adoption de l'intelligence artificielle : la gouvernance des données, les compétences numériques, les infrastructures technologiques et l'engagement politique. Ainsi leurs résultats mettent en évidence une maîtrise insuffisante des technologies numériques, des infrastructures encore limitées ainsi qu'un déficit de compétences, autant de facteurs qui constituent des obstacles majeurs à un accès équitable et inclusif aux technologies numériques.

Enfin les risques de fracture numérique et de biais algorithmiques sont omniprésents. El Jarroudi et al. (2025) alertent dans les recherches sur le risque de marginalisation des zones périphériques et de renforcement des disparités entre métropoles et petites communes. La transparence limitée des algorithmes (« boîte noire ») pose un problème de justice procédurale, tandis que les biais dans les données d'entraînement peuvent reproduire et amplifier les discriminations existantes (Laghmari, 2026). Le manque de cadres réglementaires et éthiques pour encadrer l'usage de l'IA dans l'administration publique est un point de blocage récurrent (Abibi, 2025)

II. Cadre Théorique

Pour analyser de manière critique les apports et les limites de l'IA dans la gouvernance territoriale, notre recherche mobilise un cadre théorique intégrateur, construit autour de trois concepts clés : l'intelligence territoriale, la gouvernance numérique et l'innovation inclusive.

1 L'Intelligence Territoriale comme Concept Fédérateur

L'intelligence territoriale (IT) aide à comprendre comment un territoire peut collectivement préparer et maîtriser son avenir. Pour Bouabdi (2024), c'est la capacité d'un territoire à prévoir les changements socio-économiques et à gérer les informations importantes. Mallou et Ait Lemqeddem (2025) ajoutent que l'IT est un moyen stratégique qui permet aux acteurs locaux de rassembler, étudier et utiliser les informations afin de prévoir les opportunités et les dangers.

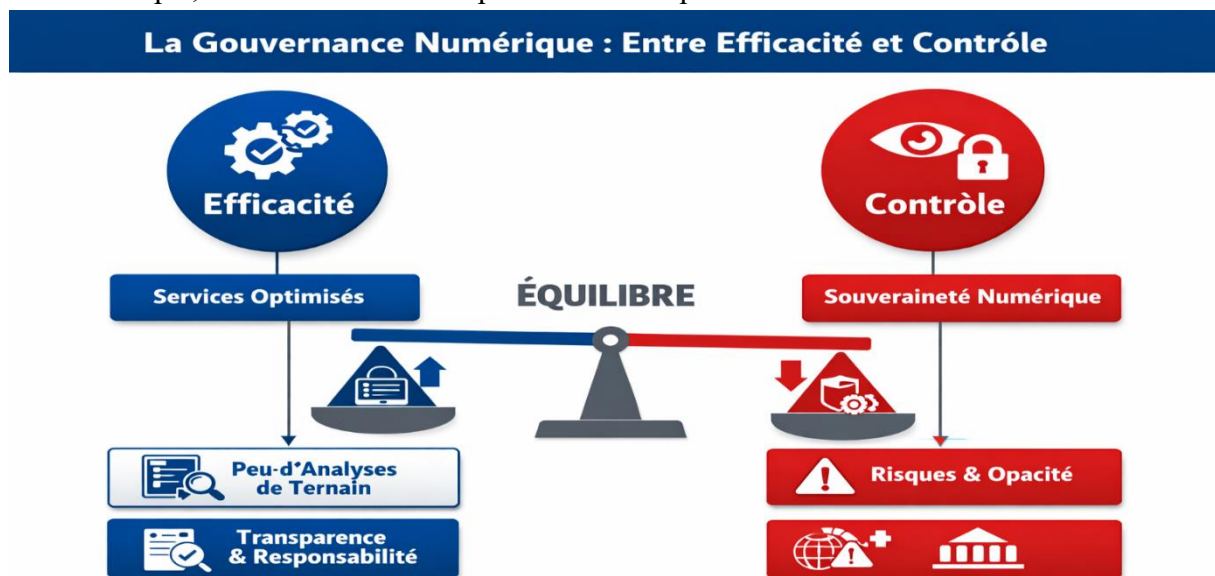
Ce concept est intéressant car il va au-delà de la simple veille économique. Il implique une action commune et collaborative. L'IT nécessite que les différents acteurs (publics, privés, associatifs) s'impliquent et partagent des informations pour créer une vision commune du territoire. L'intelligence artificielle (IA) peut être un outil utile pour l'IT, en automatisant et en améliorant la collecte et l'analyse des données. Toutefois, le cadre de l'IT insiste sur le fait

qu'il ne faut pas se concentrer uniquement sur la technologie. Les aspects humains et organisationnels sont tout aussi importants.

Dans ce sens Elmezdeghi et Achibane (2023) expliquent que le but de l'intelligence territoriale est d'améliorer l'attractivité des régions, de développer des projets qui créent de la richesse et de l'emploi, et de mobiliser les compétences locales

La Gouvernance Numérique : Entre Efficacité et Contrôle

Tout d'abord on note que la gouvernance numérique est un concept qui met en liaison deux concepts, efficacité et contrôle pour créer un équilibre comme monte le schéma suivant :



Source : élaboré par l'auteur

Ainsi ce deuxième concept permet d'étudier comment les technologies numériques, y compris l'IA, changent la façon dont les territoires sont gérés et contrôlés. La gouvernance numérique, ce n'est pas juste mettre les services publics en ligne. Cela change la relation entre ceux qui gouvernent et ceux qui sont gouvernés, en se basant sur les données et les algorithmes.

D'un côté, la gouvernance numérique peut rendre les choses plus efficaces, plus claires et plus responsables. Des études sur les marchés publics (Mrabtaissa, 2023 ; Bouzidi, 2024) et les enquêtes judiciaires (Laghmari, 2026) montrent que l'IA peut simplifier les procédures et aider à prévenir les mauvaises pratiques. Ndedi et Bouckita (2024) pensent même que l'IA est un outil pour une meilleure gouvernance, en rendant les choses plus accessibles et en assurant une meilleure responsabilité.

D'un autre côté la façon dont on gère le numérique soulève des questions de pouvoir et de contrôle. Bouzidi (2024) parle de la souveraineté numérique, c'est-à-dire savoir qui contrôle réellement les données et les infrastructures. Quand les pays dépendent des grandes plateformes et des entreprises technologiques des pays riches. Cela menace leur propre autonomie.

De plus, la manière dont on encadre les algorithmes pose le problème de la transparence et de l'équité. Dupont, Fliche et Yang (2020) ont étudié le secteur financier et ont

montré qu'il faut une gouvernance des algorithmes pour assurer qu'ils soient stables, performants et, surtout, qu'on puisse comprendre comment ils fonctionnent.

Le cadre théorique retenu considère la gouvernance numérique comme un champ caractérisé par des tensions inhérentes. D'une part elle favorise l'amélioration de l'efficacité et de la transparence. D'autre part, elle comporte des risques liés à la dépendance technologique, à l'opacité des systèmes et à l'accentuation des inégalités. Son analyse requiert ainsi une appréciation équilibrée de ces deux dimensions.

L'Innovation Inclusive pour un Développement Équitable

Ce troisième point est important pour équilibrer les discussions qui se concentrent uniquement sur la technologie et pour considérer comment l'IA affecte la société et les territoires. L'idée d'innovation inclusive est que les avancées technologiques profitent à tout le monde et aident à diminuer les inégalités, au lieu de les aggraver. Ce concept rejoint plusieurs autres idées déjà discutées. Par exemple, l'économie sociale et solidaire qui est étudiée par Hari en 2023, est vue comme une troisième voie qui arrive à mêler économie et aspects sociaux, en mettant les personnes et la nature au centre du développement.

De la même manière, l'intelligence relationnelle, dont parlent Flores-Ruiz et d'autres en 2021, s'oppose à une IA axée sur le profit et défend des modèles basés sur la collaboration et la participation. L'innovation inclusive implique également une prise en compte active de la fracture numérique. Les travaux de Zoa & Saadoun (2025) sur le Cameroun montrent que sans des investissements massifs dans les infrastructures et les compétences, l'IA ne fera qu'élargir le fossé entre les territoires connectés et les zones isolées. Les stratégies de marketing territorial doivent intégrer une dimension de justice territoriale pour ne pas se limiter à quelques métropoles attractives. (El Jarroudi et al., 2025)

Modèle conceptuel proposé

À l'issue de la revue de littérature et du cadre théorique développés dans cette recherche, il apparaît que l'intelligence artificielle constitue un levier stratégique de transformation de la gouvernance territoriale. Les travaux analysés mettent en évidence l'existence d'interactions entre plusieurs concepts clés, notamment l'intelligence artificielle, la gouvernance numérique, l'intelligence territoriale, la participation citoyenne, la transparence et l'efficacité administrative. Toutefois, ces relations demeurent souvent étudiées de manière fragmentée dans la littérature.

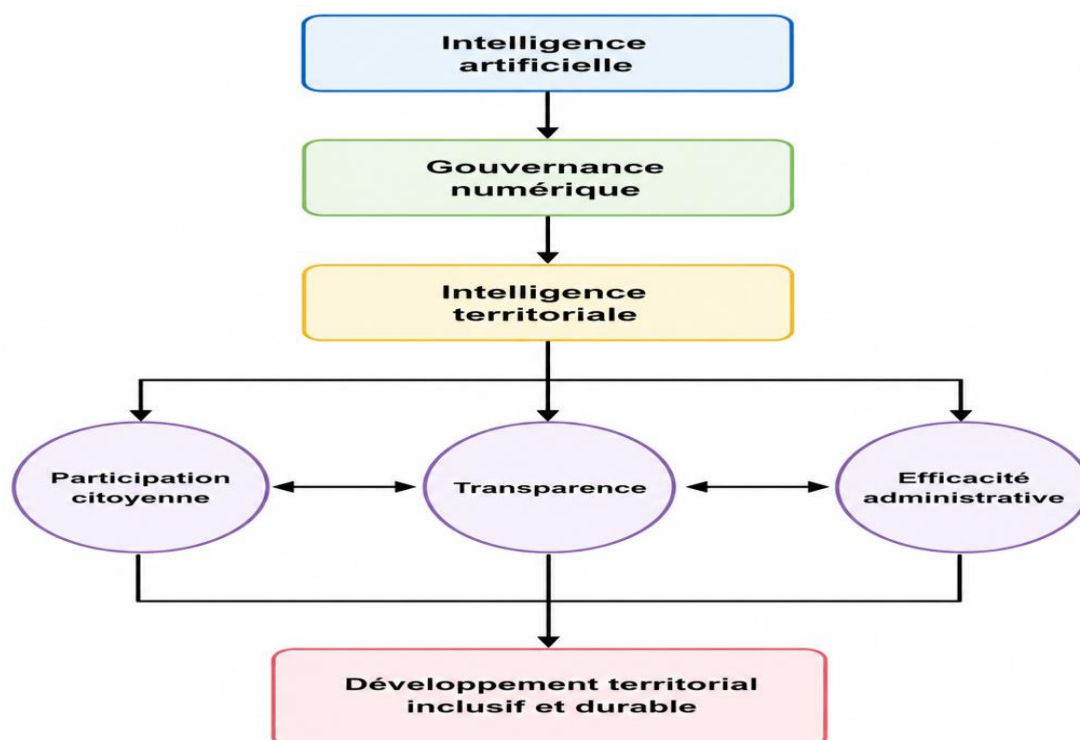
Afin de proposer une vision intégrée de ces interactions, cette recherche élabore un modèle conceptuel synthétisant les principaux enseignements des travaux recensés. Ce modèle ne vise pas à tester empiriquement des relations causales, mais à représenter de manière théorique les mécanismes par lesquels l'intelligence artificielle peut contribuer à une gouvernance territoriale plus performante, inclusive et durable.

Le modèle considère l'intelligence artificielle comme le principal facteur de transformation numérique des territoires. Son intégration favorise le développement d'une gouvernance numérique, laquelle améliore la gestion des données, la qualité des décisions publiques et l'efficacité des services administratifs. Cette gouvernance numérique renforce ensuite les capacités d'intelligence territoriale, permettant aux acteurs publics de mieux

anticiper les besoins des citoyens, de coordonner les politiques territoriales et d'optimiser la gestion des ressources locales.

Le modèle met également en évidence que l'intelligence territoriale contribue à renforcer trois dimensions fondamentales de la gouvernance publique : la participation citoyenne, la transparence et l'efficacité administrative. L'interaction entre ces trois dimensions favorise, à son tour, un développement territorial inclusif et durable, caractérisé par une gouvernance plus responsable, une meilleure qualité des services publics et une création de valeur au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes.

La Figure 1 présente ainsi le modèle conceptuel proposé, qui constitue la principale contribution théorique de cette recherche et offre un cadre d'analyse pour interpréter les résultats de la revue de littérature et orienter les recommandations formulées.



Source : Elaboré par l'auteur

III. Résultats

La synthèse des travaux analysés permet de dégager une vision contrastée des apports et des limites de l'IA pour la gouvernance territoriale.

1 Les Apports Majeurs de l'IA : Un Levier d'Efficacité, de Transparence et d'Attractivité

Les résultats confirment le potentiel de l'IA comme un outil de modernisation et d'optimisation de la gestion publique :

Renforcement de l'efficacité administrative : L'IA est perçue comme un moyen d'automatiser les tâches répétitives et d'analyser de grandes quantités de données pour une meilleure prise de décision. Dans le secteur judiciaire cet outil promet une amélioration de la rapidité et de la traçabilité des enquêtes

Amélioration de la transparence et de la lutte contre la corruption : L'application de l'IA aux marchés publics est un exemple phare. L'analyse des données permet de détecter des schémas de collusion et d'optimiser les procédures. La blockchain, combinée à l'IA, est vue comme un moyen d'assurer la traçabilité et la confiance, renforçant l'intégrité des processus.

Accroissement de l'attractivité et de la compétitivité territoriale : L'IA est un outil stratégique pour le marketing territorial, permettant une personnalisation de l'expérience des visiteurs et une optimisation des ressources. Elle contribue à la construction de "smart territories". Cela en structurant les perceptions collectives et en renforçant l'innovation démocratique. L'intelligence territoriale (IT) fournit le cadre pour que ces outils servent une stratégie collective de développement.

Potentiel pour un développement plus inclusif : L'IA peut, via des plateformes coopératives, renforcer la participation citoyenne et offrir une alternative au capitalisme de plateforme. L'économie sociale et solidaire (ESS) est identifiée comme un vecteur d'inclusion qui pourrait être soutenu par des outils numériques. La convergence des politiques publiques, comme dans le cas de la santé, est un autre levier pour une approche intégrée et inclusive.

Les Limites et les Risques :

Malgré ces promesses, on met en évidence des limites et des risques systémiques qui menacent la réalisation d'une gouvernance territoriale juste et efficace.

Risques de fracture numérique et d'inégalités territoriales : Ce risque est le plus récurrent. Le manque d'infrastructures (connectivité, énergie), le déficit de compétences et l'absence de stratégies de données structurées créent un clivage entre les métropoles et les zones périphériques. L'adoption de l'IA risque de bénéficier d'abord aux territoires les plus favorisés, creusant ainsi les écarts.

Biais algorithmiques et opacité : Les algorithmes d'IA peuvent reproduire et amplifier les discriminations présentes dans les données d'entraînement. L'opacité des modèles, souvent qualifiés de "boîtes noires", rend difficile le contrôle et la contestation des décisions, ce qui pose un problème majeur pour la confiance publique et la justice procédurale.

Manque de gouvernance des données et de cadres réglementaires : L'efficacité de l'IA dépend de la disponibilité et de la qualité des données. Or, l'accès aux données est souvent limité et leur gouvernance est lacunaire. Les cadres juridiques et éthiques pour encadrer l'usage de l'IA (protection des données, responsabilité, supervision humaine) sont encore en construction, tant au Maroc qu'ailleurs. La faiblesse des réglementations expose à des dérives, notamment dans les secteurs sensibles comme la sécurité ou la justice.

Risques de dépendance et de perte de souveraineté : L'IA est une technologie fortement dominée par des acteurs étrangers. L'adoption massive de ces technologies sans stratégie de souveraineté numérique expose les États à une dépendance technologique et à une perte de contrôle sur leurs données stratégiques.

Résistances institutionnelles et culturelles : L'intégration de l'IA se heurte à des freins organisationnels et humains : résistance au changement des administrations, faible culture du partage d'information, et insuffisance des compétences spécialisées.

IV. Discussion

La discussion met en perspective les résultats de la revue de littérature, les compare avec les expériences internationales et propose des pistes stratégiques innovantes pour les territoires, en particulier dans les contextes émergents.

1 Comparaison avec les Expériences Internationales : Un Éventail de Modèles

L'analyse comparative des sources révèle une grande variété d'approches dans l'intégration de l'IA à la gouvernance, reflétant des contextes politiques, économiques et culturels différents.

En Europe et en Amérique du Nord se distinguent par une attention particulière portée aux questions éthiques et juridiques. L'Union européenne, avec son AI Act, et le Canada, à travers ses principes d'équité algorithmique, misent sur une régulation claire, une supervision humaine et un partage des responsabilités. De son côté on trouve que le modèle américain, incarné par le FBI, donne la priorité à la performance et à la sécurité nationale, souvent au détriment de la transparence. Dans le domaine financier, les travaux de Dupont, Fliche et Yang (2020) révèlent une gouvernance des algorithmes qui cherche à concilier innovation et sécurité, en s'appuyant sur des principes de validation et d'explicabilité.

Les expériences internationales montrent que l'adoption de l'intelligence artificielle dépasse désormais le stade de l'expérimentation pour entrer dans une phase de diffusion à grande échelle. Toutefois, cette accélération soulève des enjeux majeurs de gouvernance. Si 84 % des projets territoriaux reposent aujourd'hui sur des modèles d'IA générative, la qualité des données, la disponibilité des compétences et la confiance des citoyens demeurent des conditions essentielles à leur réussite. Dès lors, la transformation numérique des collectivités ne peut être envisagée comme une simple modernisation technologique ; elle implique une évolution des pratiques de gouvernance, fondée sur la transparence, l'éthique et le renforcement des capacités institutionnelles.

Dans les pays émergents comme le Maroc, le Cameroun ou le Congo, on retrouve des problématiques assez similaires : des infrastructures qui manquent, un déficit de compétences, et des cadres réglementaires encore en construction. Pourtant, chacun développe sa propre approche, souvent originale. Le Congo, par exemple, mise sur la création d'un hub régional de recherche, le CARIA, et travaille à l'élaboration d'une stratégie nationale pour l'intelligence artificielle (Ndedi & Bouckita, 2024).

De son côté le Cameroun propose un modèle d'adoption pragmatique en trois étapes, Préparation, Expérimentation, Institutionnalisation. Il est destiné à ses collectivités territoriales, en tenant compte de leur maturité numérique encore limitée (Zoa & Saadoun, 2025). Au Maroc, les discussions tournent autour de la souveraineté numérique, de la modernisation des services publics et des marchés publics, avec des feuilles de route comme Maroc Digital 2030 (Bouzidi, 2024 ; Mrabtaissa, 2023).

Apports pour les Territoires Émergents (Maroc, Afrique)

Pour les territoires émergents comme le Maroc ou d'autres pays africains, les enseignements de la littérature permettent d'identifier des apports spécifiques et des défis prioritaires :

Modernisation accélérée des services publics : L'IA peut être un vecteur de "saut technologique" pour améliorer l'efficacité d'administrations souvent perçues comme lourdes. L'automatisation des processus, la dématérialisation et l'analyse prédictive peuvent contribuer à une meilleure allocation des ressources et à une réduction des coûts (Abibi, 2023).

Lutte contre la corruption : Dans des contextes où la corruption est un frein au développement, l'IA et la blockchain offrent des outils puissants pour renforcer la transparence et la traçabilité des procédures, notamment dans les marchés publics (Bouzidi, 2024 ; Mrabtaissa, 2023).

Promotion de l'inclusion sociale : L'économie sociale et solidaire (ESS) est un secteur stratégique au Maroc. L'utilisation de plateformes numériques coopératives, comme l'exemple des "Oiseaux de Passage" en France (Flores-Ruiz et al., 2021), pourrait être adaptée pour renforcer l'économie de proximité, l'insertion des jeunes et l'entrepreneuriat social. L'IA peut aider à mieux connecter ces initiatives et à leur donner une visibilité.

Renforcement de la cohésion territoriale : Des outils de veille et d'analyse territoriale, basés sur l'IA, peuvent aider à mieux comprendre les disparités régionales et à orienter les politiques de développement vers les zones les plus défavorisées. L'intelligence territoriale, si elle est correctement mise en œuvre, peut contribuer à réduire les inégalités (Bouabdi, 2024 ; Elmezdeghi & Achibane, 2023).

Souveraineté et indépendance : L'enjeu de la souveraineté numérique est vital. Les pays émergents doivent investir dans leurs propres infrastructures (datacenters, cloud souverain), développer les compétences locales en IA et se doter de cadres juridiques adaptés pour ne pas devenir de simples consommateurs de technologies étrangères (Bouzidi, 2024).

En résumé, ces différents leviers montrent que l'intelligence artificielle peut devenir un moteur stratégique pour la transformation des territoires émergents. La synthèse suivante illustre visuellement ces apports majeurs et leurs interactions dans le contexte marocain et africain.



Source : Elaboré par l'auteur

Propositions de Stratégies Innovantes pour une IA Inclusive

Pour dépasser les limites identifiées et maximiser les apports de l'IA, plusieurs stratégies innovantes peuvent être envisagées.

Promouvoir une "IA participative" : il est essentiel de placer la participation citoyenne au cœur de la conception et du déploiement des projets d'intelligence artificielle. Concrètement, cela signifie consulter les citoyens, les acteurs locaux et la société civile, et les impliquer vraiment dans la gouvernance des algorithmes. Des plateformes de co-construction avec les citoyens peuvent être mises en place pour recueillir leurs besoins, définir ensemble les indicateurs de performance et évaluer les impacts concrets. Cette manière de faire s'inscrit dans la lignée des principes de la gouvernance territoriale 2.0 (Guerguer, Juihier & El Jouali, 2025) et de l'intelligence relationnelle (Flores-Ruiz et al., 2021).

Développer des "plateformes inclusives" : On ne peut pas parler de transformation numérique sans penser à ceux qui restent souvent sur le bord du chemin. L'idée, c'est de bâtir des écosystèmes numériques vraiment ouverts à tout le monde. Concrètement, ça passe par trois choses : investir dans des infrastructures solides, comme la fibre ou la 5G, pour que la connexion ne soit plus un luxe ; proposer des formations aux compétences numériques, aussi bien pour les citoyens que pour les agents publics ; et surtout, concevoir des interfaces qui soient simples d'utilisation et disponibles en plusieurs langues. Les services publics dopés à l'IA doivent être pensés dès le départ pour ne laisser personne de côté – je pense notamment aux habitants des zones rurales et aux personnes âgées, qui sont trop souvent oubliés dans ces discussions (Zoa & Saadoun, 2025).

Pour garantir une transparence réelle, une équité de traitement et l'absence de discriminations, il devient indispensable d'imposer des audits réguliers et indépendants des systèmes d'IA déployés dans les services publics. Concrètement, ces contrôles doivent porter sur la qualité des données utilisées, les performances des modèles, leur stabilité dans le temps, mais aussi leur capacité à être expliqués clairement (Dupont, Fliche & Yang, 2020). Et pour que ces efforts ne restent pas lettre morte, il faudrait que les résultats de ces audits soient rendus publics — une transparence qui renforcerait directement la responsabilité des institutions concernées.

Créer des "Observatoires de l'IA territoriale" : Il est nécessaire de suivre et d'évaluer l'impact de l'IA sur les territoires. Des observatoires dédiés pourraient collecter des données, mener des études d'impact, identifier les bonnes pratiques et alerter sur les dérives. Cela permettrait de sortir du cadre purement théorique et de bâtir des politiques publiques fondées sur des preuves (evidence-based policy).

Pour que l'intelligence artificielle serve véritablement l'intérêt général, il est essentiel d'investir dans les compétences locales. Cela suppose de repenser nos systèmes éducatifs en intégrant l'IA dès les cursus de formation, mais aussi de proposer des programmes de montée en compétences pour les agents publics tout au long de leur carrière. Des espaces d'innovation dédiés, à l'image du CARIA au Congo (Ndedi & Bouckita, 2024), peuvent jouer un rôle clé en stimulant la recherche appliquée et en permettant le développement de solutions réellement adaptées aux besoins du terrain.

V. Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'analyser, par le biais d'une revue de littérature analytique, les apports et les limites de l'intelligence artificielle (IA) dans la gouvernance territoriale. Les résultats montrent que l'IA a le potentiel d'améliorer l'efficacité des services publics, de renforcer la transparence, de soutenir la participation citoyenne et d'accroître l'attractivité des territoires. Cependant, son utilisation pose des problèmes importants, notamment en matière de fracture numérique, de biais algorithmiques, d'opacité des systèmes, de dépendance technologique et d'insuffisance des cadres réglementaires.

Cette étude souligne que l'adoption de l'IA constitue avant tout un enjeu de gouvernance, nécessitant une approche responsable conciliant innovation, équité et création de valeur publique. Elle met également en évidence la nécessité de développer des recherches empiriques fondées sur des études de cas, notamment dans les contextes marocain et africain, ainsi que des outils d'évaluation permettant d'apprécier les effets de l'IA sur un développement territorial durable, inclusif et participatif.

Bibliographie

Abibi, Y. (2023). L'utilisation de l'intelligence artificielle dans la gestion du service public. *RIADD – Revue de l'Intelligence Artificielle et du Développement Territorial Durable*, 1(2).

Banque des Territoires, & La Poste Groupe. (2025). *Note de conjoncture – IA territoriale : Tendances et fiches pratiques*. Observatoire Data Publica.

Bouabdi, O. (2024). Conception d'un dispositif d'intelligence territoriale : levier pour des territoires intelligents et attractifs. *Revue Internationale du Chercheur*, 5(2), 758–775.

Bouzidi, A. (2024). *La souveraineté numérique à l'ère de l'intelligence artificielle*. FSJES-Agdal, Université Mohammed V de Rabat.

Bouzidi, A. (2024). L'intelligence artificielle et la blockchain : Une alliance au service de l'intégrité dans les marchés publics des collectivités territoriales. *RIADD – Revue de l'Intelligence Artificielle et du Développement Territorial Durable*, 1(2).

Dupont, L., Fliche, O., & Yang, S. (2020). *Gouvernance des algorithmes d'intelligence artificielle dans le secteur financier*. ACPR – Banque de France.

El Jarroudi, S. E., Boukhnef, N., Touhami, F., & Eladnani, M. J. (2025). Intelligence artificielle et marketing territorial : Vers une reconfiguration stratégique de l'attractivité des lieux. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(11), 42–51. <https://doi.org/10.71420/ijref.v2i11.198>

Elmezdeghi, O., & Achibane, M. (2023). Perspectives de la gestion territoriale au Maroc dans le contexte de la pandémie de Covid-19. *International Journal of Advanced Research in Innovation, Management & Social Sciences*, 6(2). <https://doi.org/10.57109/40>

Flores-Ruiz, D., Miedes-Ugarte, B., & Wanner, P. (2021). Intelligence relationnelle, intelligence artificielle et participation citoyenne : Le cas de la plateforme coopérative numérique *Les Oiseaux de Passage. Recerca: Revista de Pensament i Anàlisi*, 26(2), 1–24. <https://doi.org/10.6035/recerca.5514>

Guerguer, A., Juihier, M., & El Jouali, A. (2025). Gouvernance territoriale 2.0 : L'influence numérique au service des smart territoires. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 4(1), 130–153.

Hari, A. (2023). La contribution de la gouvernance de l'économie sociale et solidaire au développement inclusif. *RIADD – Revue de l'Intelligence Artificielle et du Développement Territorial Durable*, 1(2).

Laghmari, K. (2026). Apport de l'intelligence artificielle dans les investigations judiciaires : Approches comparées et perspectives pour le Maroc. *RIADD – Revue de l'Intelligence Artificielle et du Développement Territorial Durable*, 1(2).

Mallou, S., & Ait Lemqeddem, H. (2025). L'intelligence économique territoriale au service du développement territorial : Une revue de la littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(5), 622–640. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15426988>

Mrabtaissa, Y. (2023). L'impact des technologies de l'intelligence artificielle sur la gestion des marchés publics au Maroc. *RIADD – Revue de l'Intelligence Artificielle et du Développement Territorial Durable*, 1(2).

Ndedi, A., & Bouckita, A. H. (2024). *The contribution of artificial intelligence in the governance of organizations: The case of Congo*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4985405>

Raid, I. (2024). *La convergence des politiques publiques au Maroc : Cas de l'intégration de la santé dans toutes les politiques (SdTP)*. Université Mohammed V de Rabat.

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Laboratoire DEFI. (2024, 8–9 octobre). *Dynamiques territoriales de développement : Vers une gouvernance territoriale innovante à l'ère du numérique*. Colloque national hybride, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Zoa, J., & Saadoun, M. (2025). Stratégie d'adoption de l'intelligence artificielle dans la transformation numérique des collectivités territoriales décentralisées du Cameroun : Une approche fondée sur la méthodologie DSR de Nunamaker. HAL. <https://hal.science/hal-05411779>