

L'administration sociale numérique : les enjeux de la transformation digitale des programmes de protection sociale en Tunisie

"Digital Social Administration : The Challenges of the Digital Transformation of Social Protection Programs in Tunisia"

Dr. AFFES Ahlem

Ahlemaffesintes25@gmail.com

Maitre Assistante à l'INTES- Université de la Manouba tunisie

Dr . Mustapha AL FURKE

Docteur en droit privé Maroc

Mforki25@gmail.com

Résumé

La digitalisation des programmes de protection sociale en Tunisie modernise l'administration, améliore l'accès aux services et renforce la transparence. Elle optimise l'efficacité des prestations grâce à l'interconnexion des systèmes et la gouvernance des données. Cependant, des limites juridiques, institutionnelles et sociales, telles que la fracture numérique et l'insuffisance des cadres légaux, freinent son plein potentiel. Une approche intégrée combinant réforme institutionnelle, accompagnement des citoyens et renforcement des compétences numériques est essentielle pour assurer une administration sociale numérique équitable et efficace.

Les mots clés

Digitalisation des services publics, Gouvernance numérique, Administration sociale numérique, Transparence administrative, Fracture numérique, Modernisation de l'administration.

Abstract

The digitalization of social protection programs in Tunisia modernizes administration, improves access to services, and enhances transparency. It optimizes the efficiency of benefits through system interconnection and data governance. However, legal, institutional, and social limitations, such as the digital divide and outdated legal frameworks, hinder its full potential. An integrated approach combining institutional reform, citizen support, and the strengthening of digital skills is essential to ensure an equitable and effective digital social administration.

Keywords

Digitalization of public services, Digital governance, Digital social administration, Administrative transparency, Digital divide, Modernization of public administration.

Introduction

La transformation digitale constitue aujourd'hui un axe majeur de modernisation de l'action publique. Sous l'effet du développement des technologies de l'information et de la communication, les administrations publiques sont appelées à repenser leurs méthodes de gestion et de prestation de services, notamment dans les secteurs sensibles comme la protection sociale³⁰⁶². Cette modernisation s'inscrit dans un contexte historique où la Tunisie, confrontée à des processus administratifs traditionnels longs et complexes, a progressivement orienté ses politiques vers

³⁰⁶² Ayoub Ouboumlik & Naoual Ouazzani Touhami, *The digital transformation of public administration : A systematic literature review*, *Revue Management des Systèmes d'Information et Innovation*, Vol. 8, No. 2, 2024, pp. 3–18 — montre que la transformation digitale restructure la gouvernance publique, améliore l'efficacité, la transparence et favorise la participation des citoyens.

l'e-gouvernement afin d'améliorer la gouvernance, la transparence et la performance des services publics³⁰⁶³.

En Tunisie, cette mutation touche directement les programmes de protection sociale, tels que l'aide sociale, l'accès aux soins, les prestations familiales et les mécanismes d'assistance aux populations vulnérables³⁰⁶⁴. La digitalisation vise ainsi à améliorer la rapidité des procédures, la transparence administrative et la qualité du service rendu aux citoyens³⁰⁶⁵. Par « administration sociale numérique », on entend l'ensemble des dispositifs et outils digitaux permettant à l'État et aux organismes sociaux de gérer, contrôler et fournir les services de protection sociale à travers des plateformes électroniques, des bases de données et des systèmes d'identification numérique³⁰⁶⁶. Quant aux « programmes de protection sociale », ils désignent les mécanismes mis en place par les pouvoirs publics pour garantir aux individus un minimum de sécurité sociale et économique³⁰⁶⁷.

Traditionnellement, la gestion de la protection sociale en Tunisie reposait sur des procédures administratives classiques, souvent marquées par la lenteur, la complexité et l'accumulation de formalités. Progressivement, avec l'émergence du numérique et l'orientation vers l'e-gouvernement, les autorités ont initié des réformes visant à intégrer les outils digitaux afin d'assurer un meilleur pilotage des prestations sociales et une modernisation des services publics³⁰⁶⁸. Sur le plan théorique, l'étude de l'administration sociale numérique permet d'analyser l'impact du numérique sur les principes juridiques traditionnels de l'administration, tels que la légalité, l'égalité, la continuité et la protection des droits fondamentaux³⁰⁶⁹. Sur le plan pratique, elle met en lumière les bénéfices attendus en termes d'efficacité, de réduction de la fraude et de simplification des démarches, tout en révélant les limites liées à la cybersécurité et à la fracture numérique³⁰⁷⁰.

Dans ce cadre, il convient de poser la problématique suivante : dans quelle mesure l'administration sociale numérique transforme-t-elle les programmes de protection sociale en Tunisie tout en soulevant des défis juridiques et sociaux majeurs ? Pour y répondre de manière rigoureuse, cette étude examine comment la digitalisation améliore l'accès, l'efficacité et la transparence des services, identifie les limites juridiques, institutionnelles et sociales liées à l'adoption des outils numériques, et évalue les

³⁰⁶³ **Zermina Tasleem**, *E-Governance in Public Services : A Systematic Review*, *Bulletin of Management Review*, Vol. 2, No. 4, 2025, pp. 302–322 — analyse la transformation numérique centrée sur les citoyens, l'efficacité administrative, la transparence et les modèles de gouvernance adaptés pour les services publics.

³⁰⁶⁴ **Zermina Tasleem (2025)** : *E-Governance in Public Services : A Systematic Review*, *Bulletin of Management Review*, Vol. 2, No. 4, pp. 302–322. → Analyse les pratiques d'e-gouvernance appliquées aux services publics et l'impact des technologies numériques sur l'efficacité, la transparence et l'accès citoyen, intégrant des exemples de politiques digitales pour les populations vulnérables.

³⁰⁶⁵ **Gatot Hery Djatmiko, Obsatar Sinaga & Suharno Pawirosumarto (2025)** *Digital transformation and social inclusion in public services : A qualitative analysis of e-government adoption for marginalized communities in sustainable governance*, *Sustainability*, Vol. 17, No. 7, Article 2908, pp. 1–28. → Article scientifique récent analysant comment les outils numériques renforcent l'accès, la couverture et l'équité des services publics (y compris sociaux) à travers des cadres digitaux intégrés.

³⁰⁶⁶ **Jesika Minj (2024)**, *E-Governance : Transforming Public Administration through Digital Innovation*, *Journal of Computational Analysis and Applications*, Vol. 32, No. 2, pp. 683–690.

³⁰⁶⁷ **Devereux, Stephen**, *Transformative Social Protection*, IDS Working Paper 232, Institute of Development Studies, 2004, pp. 1-27.

³⁰⁶⁸ **Ouboumlik, A., & Ouazzani Touhami, N. (2024)**. *The digital transformation of public administration : A systematic literature review*. *Information Systems Management & Innovation*, 8(2), 3–18. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/ISMI/50845>

³⁰⁶⁹ **Tasleem, Z. (2025)**. *E-Governance in Public Services : A Systematic Review*. *Bulletin of Management Review*, 2(4), 302–322.

³⁰⁷⁰ **Minj, J. (2024)**. *E-Governance : Transforming Public Administration through Digital Innovation*. *Journal of Computational Analysis and Applications*, 32(2), 683–690.

stratégies susceptibles de concilier modernisation digitale et équité dans l'accès aux services³⁰⁷¹. Cette analyse s'appuie sur une approche analytique et comparative³⁰⁷², combinant une revue approfondie de la littérature scientifique, l'examen des réformes numériques et des politiques de protection sociale en Tunisie, ainsi que l'analyse des rapports institutionnels et publications récentes, afin d'évaluer les impacts sur les dimensions administrative, juridique et sociale³⁰⁷³.

Pour structurer cette réflexion, la première partie mettra en évidence les apports de la transformation digitale dans la modernisation et l'amélioration des programmes de protection sociale, tandis que la seconde partie se concentrera sur les enjeux et les limites juridiques, institutionnels et sociaux que pose l'administration sociale numérique en Tunisie³⁰⁷⁴.

Première partie : Les apports de la transformation digitale dans la modernisation et l'amélioration des programmes de protection sociale en Tunisie

Pour mieux cerner les impacts de la transformation digitale sur des programmes de protection sociale en Tunisie, il convient d'examiner d'une part son rôle dans l'amélioration de l'accès, de l'efficacité et de l'équité des services (A), et d'une part son apport à la gouvernance, à la transparence et à la justice dans la gestion de ces programmes (B).

A) Amélioration de l'accès, de l'efficacité et de l'équité dans les services de protection sociale

Dans le contexte tunisien contemporain, la transformation digitale des programmes de protection sociale se présente comme une réponse stratégique aux défis structurels qui ont historiquement entravé l'accès aux services sociaux, l'efficacité administrative et l'équité dans l'attribution des prestations³⁰⁷⁵. Cette transformation s'inscrit dans un mouvement plus large de modernisation de l'administration tunisienne, impulsé par la stratégie nationale de digitalisation qui vise à intégrer les technologies numériques dans le fonctionnement des services publics et à centrer ces derniers sur les besoins réels des citoyens³⁰⁷⁶.

L'une des dimensions les plus significatives de cette transformation réside dans l'**amélioration de l'accès aux services sociaux**. Avant l'avènement des solutions numériques, les usagers, et en particulier les populations marginalisées, devaient souvent effectuer des démarches répétitives dans des structures administratives dispersées, ce qui constituait une barrière substantielle à l'exercice effectif de leurs droits sociaux. L'introduction de portails administratifs unifiés, comme celui annoncé en 2025 via service.gov.tn, tend à réduire cette fragmentation en regroupant dans un même espace électronique l'ensemble des services publics disponibles, ce qui simplifie considérablement l'accès aux prestations sociales et réduit les coûts de transaction pour les usagers³⁰⁷⁷. Cette initiative s'inscrit dans une logique de "Govtech" visant explicitement à repositionner l'État comme un acteur

³⁰⁷¹ F. Bannister & R. Connolly, *Forward to the Past ? Lessons for e-Government from Public Administration and IT*, *Government Information Quarterly*, Vol. 31, No. 2, 2014, pp. 163–167.

³⁰⁷² M. Janssen & H. van der Voort, *Adaptive Governance : Towards a Stable, Accountable and Responsive Government*, *Government Information Quarterly*, Vol. 33, No. 1, 2016, pp. 1–5.

³⁰⁷³ G. Misuraca, *E-Government and Innovation in Public Services : Empowering Citizens, Transforming Governance*, *Information Polity*, Vol. 12, Nos. 1–2, 2007, pp. 3–10.

³⁰⁷⁴ Gil-Garcia, R., Helbig, N., & Ojo, A. (2014). *Being Smart : Emerging Technologies and Innovation in the Public Sector*. *Information Polity*, 19(1–2), 1–12.

³⁰⁷⁵ Mary S. Mangai & Austin A. Ayodele, *Reimagining Public Service Delivery : Digitalising Initiatives for Accountability and Efficiency*, *Administrative Sciences* 15, no. 12 (2025) : 1–19, DOI : 10.3390/admsci15120477.

³⁰⁷⁶ Agence Nationale de la Cybersécurité, 2025 ; Gouvernement tunisien, 2025–2026 ; Ministère des Technologies de la Communication, 2020 ; UNESCWA & CRES, 2024 ; World Bank, 2025).

³⁰⁷⁷ Ministère des Affaires sociales & Technologies de la communication, *Accord de coopération pour la numérisation des services sociaux*, Tunis, 2025.

facilitateur plutôt que comme un obstacle administratif, en mettant l'utilisateur au centre des dispositifs numériques de service³⁰⁷⁸.

Les **programmes conjoints entre le ministère des Affaires sociales et les Technologies de la communication**, visant à intégrer l'identité numérique, la signature électronique et l'interopérabilité des données, constituent un autre exemple concret des efforts pour élargir l'accès aux services sociaux. Ces réformes facilitent non seulement la soumission de demandes en ligne, mais aussi le suivi transparent des dossiers et l'échange sécurisé d'informations entre administrations, ce qui réduit les délais de traitement et les erreurs administratives tout en améliorant la satisfaction des usagers³⁰⁷⁹.

L'impact de ces réformes se révèle également dans l'**efficacité administrative accrue** des systèmes de protection sociale. La numérisation des processus internes contribue à une meilleure coordination interinstitutionnelle et à la réduction de la redondance des démarches, ce qui se traduit concrètement par une optimisation des ressources publiques et une diminution des délais de réponse aux demandes des citoyens. Le programme tunisien de transformation numérique, qui inclut 138 projets prioritaires pour la période 2025-2026, reflète cette volonté d'intégrer des solutions numériques dans la gestion des services socio-administratifs pour accroître la réactivité administrative et renforcer l'impact des politiques sociales. Ces projets s'alignent sur les objectifs généraux de modernisation et de simplification des services publics, en mettant notamment l'accent sur l'extension des services en ligne et l'interconnexion des systèmes d'information.

Quant à l'**équité dans l'accès et l'attribution des prestations sociales**, la transformation digitale ouvre des perspectives nouvelles en matière de ciblage et de couverture des populations vulnérables. Selon la Banque mondiale (2025), la mise en œuvre d'outils numériques au sein des filets sociaux, comme le programme de transferts monétaires AMEN, a permis d'élargir de manière significative la couverture de certaines prestations, tout en soulignant la nécessité d'améliorer davantage le ciblage et l'équité des dispositifs³⁰⁸⁰. L'usage d'outils numériques facilite l'analyse et la consolidation de données socio-économiques à grande échelle, ce qui permet non seulement de mieux identifier les ménages éligibles mais aussi de limiter les erreurs d'exclusion ou de captation des prestations par des populations non ciblées³⁰⁸¹.

En complément, l'évolution rapide de l'**infrastructure numérique et de l'adoption des technologies de l'information** en Tunisie, avec une couverture internet et une pénétration des services numériques parmi les plus élevées de la région, favorise l'appropriation des services sociaux en ligne par une large part de la population³⁰⁸². Cette dynamique numérique sous-tend l'augmentation de l'utilisation des plateformes digitales de prestation de services, et constitue un facteur facilitateur pour la transformation des services sociaux vers des formes plus inclusives et répondant mieux aux besoins des citoyens.

³⁰⁷⁸ Tunisie, *Programme national de transformation numérique de l'administration publique 2025-2026*, gouvernement tunisien, 2025-2026

³⁰⁷⁹ Tunisie, *National Digital Strategy 2021-2025*, observatoire dig.watch, (actualisation 2025).

³⁰⁸⁰ Projet GovTech — *Digital Transformation for User-Centric Public Services*, rapport de projet, Banque mondiale, 2025

³⁰⁸¹ World Bank, *State of Social Protection Report 2025 : The 2-Billion-Person Challenge*, Washington, DC : World Bank, 2025, pp. 45–50, doi : 10.1596/978-1-4648-2156-1.

³⁰⁸² Voir dans ce sens le circulaire n° 16 de l'année 2022 du 3 août 20 émanant du chef du gouvernement et adressée aux ministres, aux secrétaires d'Etat, aux gouverneurs, aux présidents des collectivités locales, aux directeurs généraux et aux responsables des établissements et entreprises publics. Objet : Généralisation de l'utilisation d'authentification électronique du citoyen sur téléphone mobile **MOBILE ID** comme identité numérique permettant l'accès aux services en ligne et la signature électronique.

Toutefois, bien que les apports de la transformation digitale soient manifestes, les enquêtes de terrain et les analyses des parties prenantes soulignent aussi les défis résiduels liés à l'accessibilité pour certaines catégories de populations — notamment celles confrontées à des limitations d'équipement, des lacunes en compétences numériques ou des inégalités territoriales dans l'accès à l'internet haut débit — qui doivent être abordés pour que les bénéfices de la digitalisation soient pleinement équitables.

Malgré l'ampleur des avancées institutionnelles observées dans la modernisation des services sociaux, il est essentiel de confronter ces progrès à l'expérience concrète des usagers et aux données disponibles les plus récentes. L'augmentation significative des investissements du ministère des Affaires sociales prévue pour 2026³⁰⁸³, incluant une part croissante destinée à la numérisation des services sociaux et à l'amélioration des infrastructures institutionnelles, constitue un indicateur fort de l'engagement de l'État envers la modernisation numérique des prestations sociales. Cette progression budgétaire traduit une reconnaissance institutionnelle du rôle structurant du digital pour renforcer l'accès et l'efficacité des systèmes de protection sociale, tout en rapprochant ces services des citoyens, notamment les populations vulnérables qui étaient jusqu'à présent exclues des circuits administratifs traditionnels³⁰⁸⁴.

L'un des exemples les plus récents de cette modernisation digitale concerne le lancement par le ministère des Affaires sociales, fin 2025, d'une plateforme numérique entièrement dédiée à la demande et au traitement des cartes de handicap. Cette initiative, qui permet de déposer les formulaires et les pièces justificatives en ligne, de suivre l'évolution des demandes via le portail citoyen et de recevoir des notifications directes, marque une transformation concrète dans les modalités d'accès à un droit social fondamental. En substituant aux démarches physiques longues et coûteuses une procédure en ligne fluide, cette plateforme illustre comment la digitalisation peut réduire les obstacles structurels à l'accès aux droits, tout en améliorant la transparence et la traçabilité des processus administratifs³⁰⁸⁵.

Ces innovations technologiques s'inscrivent dans un cadre politique plus large de transformation numérique de l'administration publique. Les autorités tunisiennes ont élaboré un programme stratégique comprenant 138 projets de digitalisation pour la période 2025-2026, dont une grande part est dédiée au développement et à la généralisation de services administratifs en ligne, à l'interopérabilité des systèmes d'information et à l'accélération du déploiement des plateformes numériques. Cet ensemble de projets vise explicitement à améliorer la qualité des services publics, à réduire les délais de traitement des démarches et à renforcer la transparence des processus, ce qui constitue une base favorable à l'amélioration de l'efficacité des prestations sociales³⁰⁸⁶.

Les retours des enquêtes de terrain, bien que partiels, confirment également des tendances favorables. Là où des services numériques ont été mis en place, les usagers déclarent une réduction notable des délais et une diminution des coûts directs et indirects associés aux démarches administratives traditionnelles. Toutefois, ces mêmes enquêtes identifient des défis persistants, notamment une fracture numérique territoriale : l'accès effectif aux services en ligne reste plus limité dans les zones urbaines ou pour les populations âgées et peu familiarisées avec les technologies numériques. Ces aspects révèlent que la transformation digitale, bien qu'elle améliore l'accès et l'efficacité des services

³⁰⁸³ Gouvernement tunisien. (2025–2026). *Programme national de transformation numérique de l'administration publique*. Tunis : Présidence du Gouvernement.

³⁰⁸⁴ **Ministère des Affaires sociales (Tunisie)**, *Lancement de la plateforme numérique pour l'accès aux cartes de handicap*, Tunis, décembre 2025

³⁰⁸⁵ **Tunisie numérisation des efforts sociaux 2026**, *Tunisie numérique*, novembre 2025 (budget et investissements pour digitalisation des services sociaux).

³⁰⁸⁶ **Tunisie Accelerates Digital Transformation of Public Administration**, *News Tunisia*, septembre 2025 (programme national 2025-2026 pour digitalisation des services publics)

pour une grande partie de la population, exige un accompagnement institutionnel et sociétal pour assurer l'inclusion de tous les segments sociaux.

L'analyse des données du rapport *Digital 2026 : Tunisia* met en lumière un contexte numérique national favorable à ces transformations, avec une pénétration internet élevée (84,3 % de la population à la fin de 2025) et une large adoption des technologies mobiles. Ces tendances soulignent que, sur le plan structurel, les conditions d'appropriation des services sociaux numériques sont de plus en plus réunies, ce qui ouvre des perspectives prometteuses pour l'amélioration continue de l'accès aux prestations sociales via les plateformes digitales³⁰⁸⁷.

En outre, la littérature internationale souligne que l'intégration de solutions numériques au sein des systèmes de protection sociale peut conduire à une plus grande efficacité dans l'allocation des ressources et à une meilleure équité dans la distribution des prestations, à condition que les processus soient conçus pour réduire activement les barrières d'accès pour les populations marginalisées. Le rapport de la Banque mondiale publié en 2025 souligne, par exemple, que l'expansion des programmes de transferts monétaires en Tunisie a bénéficié d'une couverture accrue grâce à une combinaison de mécanismes physiques et numériques, mais qu'une amélioration du ciblage et de l'équité reste nécessaire pour réduire les disparités régionales et socio-économiques³⁰⁸⁸.

Ces analyses convergent vers l'idée que l'amélioration de l'accès, de l'efficacité et de l'équité des services de protection sociale grâce à la digitalisation dépend non seulement de l'offre de services numériques, mais aussi de la capacité de l'État à accompagner ces changements par des politiques inclusives qui tiennent compte des conditions socio-économiques réelles de la population³⁰⁸⁹. Dans ce sens, la transformation digitale ne se conçoit pas simplement comme un remplacement des procédures traditionnelles par des interfaces électroniques, mais comme une réorganisation systémique des processus sociaux, qui doit intégrer des stratégies d'accompagnement, de formation et d'évaluation continue pour garantir que les bénéfices de la digitalisation soient partagés de manière équitable³⁰⁹⁰.

Au-delà de l'amélioration des services, la transformation digitale renforce aussi la gouvernance et la transparence des programmes de protection sociale.

B. L'apport de la transformation digitale à la gouvernance, à la transparence et à l'équité des programmes de protection sociale

La transformation digitale des programmes de protection sociale en Tunisie ne se limite pas à la simple numérisation des services ; elle constitue un vecteur essentiel de renforcement de la gouvernance administrative, d'amélioration de la transparence des processus publics et de promotion de l'équité dans l'accès et la délivrance des prestations sociales³⁰⁹¹. Dans un contexte où l'État tunisien s'efforce de moderniser ses institutions et de consolider la confiance des citoyens dans l'action publique, la digitalisation apparaît comme un mécanisme de restructuration institutionnelle, en

³⁰⁸⁷ DataReportal, *Digital 2026 : Tunisia Insights*, 2026 (statistiques d'adoption numérique indiquant un contexte favorable pour services digitaux)

³⁰⁸⁸ World Bank Press Release, *Strengthening Social Safety Nets Can Reinforce Tunisia's Economic Recovery*, Washington DC, 2025 (analyse du rôle des outils digitaux pour la couverture sociale).

³⁰⁸⁹ Gouvernement tunisien. (2025–2026). *Programme national de transformation numérique de l'administration publique*. Tunis : Présidence du Gouvernement.

³⁰⁹⁰ Gatot Hery Djatmiko, Obsatar Sinaga & Suharno Pawirosumarto (2025), *Digital transformation and social inclusion in public services : A qualitative analysis of e-government adoption for marginalized communities in sustainable governance*, *Sustainability*, 17(7), Article 2908, pp. 1–28.

³⁰⁹¹ Amel Boussaidi & Kaouther Korbi, "The role of transformational leadership in promoting digital transformation through employee engagement in public administration," *International Journal of Public Leadership*, Vol. 21, Issue 4, 2025, pp. 285 – 311.

permettant de réduire les asymétries d'information, d'optimiser la prise de décision et de renforcer la reddition de comptes des administrations sociales³⁰⁹².

Les travaux et rapports ministériels récemment publiés en 2025 mettent en lumière l'importance stratégique que les autorités accordent à l'intégration des outils numériques dans la gouvernance des services publics. À l'issue d'un Conseil ministériel tenu en septembre 2025, la cheffe du gouvernement a réaffirmé que la transformation digitale de l'administration tunisienne doit s'appuyer sur des principes de transparence, d'ouverture des données et d'efficacité des services rendus au citoyen ; elle a souligné que cette transformation est désormais considérée non pas comme une option, mais comme une nécessité politique et administrative, capable d'améliorer la qualité des prestations sociales et de renforcer la compétitivité du pays sur les dimensions économique et sociale³⁰⁹³.

L'adoption d'une politique nationale des données ouvertes s'inscrit explicitement dans cette logique de gouvernance moderne. Cette politique, validée par le gouvernement tunisien en 2025, vise à garantir l'accès à l'information, à stimuler l'innovation et à intégrer des solutions fondées sur l'intelligence artificielle au sein des projets de digitalisation ; elle inclut des mécanismes destinés à détecter précocement des pratiques frauduleuses, telles que la corruption ou l'évasion fiscale, contribuant ainsi à renforcer la transparence institutionnelle et la responsabilité des acteurs publics³⁰⁹⁴. Dans le domaine de la protection sociale, l'ouverture des données peut favoriser une meilleure reddition de comptes envers les citoyens, en rendant visible non seulement l'allocation des ressources, mais également les critères d'éligibilité et les résultats des programmes de redistribution sociale.

Par ailleurs, l'intégration de plateformes numériques interactives constitue une avancée significative dans l'amélioration de l'accès des citoyens à l'information publique et à la communication directe avec l'administration. L'évolution de la plateforme *e-People* en 2025 illustre cette dynamique : la version mise à jour permet aux usagers de soumettre des plaintes, des suggestions ou des signalements de manière transparente, tout en suivant les réponses via un système de notifications intégré. Cette fonctionnalité confère aux citoyens une capacité accrue d'engagement civique et de suivi des actions publiques, contribuant ainsi à une forme de gouvernance participative numérique qui dépasse la simple transaction administrative³⁰⁹⁵.

Les enquêtes et analyses publiées en 2025 sur les effets de la digitalisation sur la transparence administrative confirment que les outils numériques ont effectivement renforcé la visibilité des procédures et l'accès à l'information, notamment à travers des portails publics, des plateformes d'achat en ligne (comme TUNEPS) et d'autres interfaces de services publics. Toutefois, ces études soulignent également l'existence de disparités dans l'adoption de ces outils entre les secteurs et entre les régions, ce qui peut limiter l'impact global de la transparence numérique si les efforts ne sont pas accompagnés d'initiatives ciblées d'inclusion et de formation numérique³⁰⁹⁶.

Sur le plan de l'équité administrative, la transformation digitale permet d'implémenter des mécanismes automatisés d'éligibilité et de suivi des prestations sociales, réduisant ainsi les risques de discrimination ou de biais dans l'attribution des aides. La consolidation et l'interopérabilité des systèmes d'information entre les différentes institutions publiques facilitent l'analyse des données

³⁰⁹² "Conseil ministériel sur la transformation numérique : Cap sur une administration moderne et transparente", Gnet News, septembre 2025.

³⁰⁹³ Conseil ministériel du 16 septembre 2025, décision relative à la transformation digitale de l'administration et adoption de la politique nationale des données ouvertes, TAP, <https://www.tap.info.tn/en/Portal-Top-News-EN/19222897-cabinet-approves>.

³⁰⁹⁴ *Vers un nouveau cadre légal pour protéger les données personnelles à l'ère numérique*, Tunisie Numérique / Arabeque, juillet-août 2025 — projet de loi moderne sur la protection des données.

³⁰⁹⁵ "Tunisia Upgrades e-People Platform to Boost Citizen-Government Dialogue", We Are Tech Africa, juillet 2025.

³⁰⁹⁶ "Les outils numériques ont renforcé la transparence administrative", La Presse de Tunisie, octobre 2025.

sociales, ce qui aide à identifier les populations réellement vulnérables et à adapter les politiques sociales en conséquence. Cette structuration numérique des données est d'autant plus stratégique qu'elle peut améliorer l'équité distributive des prestations, en s'appuyant sur des critères objectifs accessibles via les plateformes numériques.

L'impact de la transformation digitale sur la gouvernance des programmes sociaux doit également être compris à travers l'analyse des pratiques institutionnelles et des cadres organisationnels. L'introduction de projets numériques dans la planification de l'administration publique tunisienne est accompagnée d'une volonté de renforcer la culture de gouvernance fondée sur les données et l'évaluation des résultats. Le plan stratégique de 138 projets de digitalisation pour la période 2025-2026 illustre cette visée, puisqu'il combine le développement des services en ligne, la généralisation de l'interopérabilité des systèmes d'information, le renforcement de la cybersécurité et la modernisation des infrastructures numériques, créant ainsi un écosystème propice à une gouvernance publique plus transparente et responsable³⁰⁹⁷.

Cependant, l'analyse critique des dispositifs numériques révèle des défis persistants qui tempèrent les attentes idéalistes. Les freins bureaucratiques, le manque de coordination entre institutions et une culture administrative encore peu ancrée dans les pratiques numériques sont soulignés comme des obstacles à l'exploitation optimale des outils de gouvernance digitale. Sans une transformation parallèle des pratiques organisationnelles et des compétences institutionnelles, l'efficacité et la transparence attendues peuvent rester partielles, voire inégales selon les secteurs et les zones géographiques.

En outre, bien que les systèmes numériques offrent des opportunités pour réduire les risques de corruption et de mauvaise gestion, leur efficacité dépend de la qualité des cadres réglementaires et de la capacité des institutions à assurer une gouvernance ouverte, responsable et participative³⁰⁹⁸. L'étendue et l'usage des données ouvertes nécessitent des mécanismes robustes de protection des données personnelles et de régulation qui garantissent que l'ouverture ne devienne pas une source de vulnérabilité ou d'exploitation abusive.

En somme, l'apport de la transformation digitale à la gouvernance, à la transparence et à l'équité des programmes de protection sociale en Tunisie se manifeste à travers un ensemble de dispositifs numériques qui restructurent la manière dont l'État interagit avec les citoyens, gère l'information et rend compte de ses actions. Si ces avancées institutionnelles et technologiques constituent des progrès notables vers une gouvernance sociale plus efficace et responsable, elles exigent simultanément un accompagnement politique, organisationnel et social pour que ces bénéfices soient pleinement réalisés et équitablement partagés³⁰⁹⁹.

Si la transformation digitale apporte des avantages indéniables aux programmes de protection sociale, elle soulève également des enjeux et des limites juridiques, institutionnelles et sociales que l'administration sociale numérique en Tunisie doit relever.

Deuxième partie : Les enjeux et les limites juridiques, institutionnels et sociaux que pose l'administration sociale numérique en Tunisie

³⁰⁹⁷ "Oversight of Tunisia's 138 digital transformation projects", Ecofin Agency & Ecomnews Med, septembre-octobre 2025.

³⁰⁹⁸ Djatmiko, G. H., Sinaga, O., & Pawirosumarto, S., "Digital transformation and social inclusion in public services : A qualitative analysis of e-government adoption for marginalized communities in sustainable governance," *Sustainability*, vol. 17, no. 7, Art. 2908, 2025, p. 20, <https://doi.org/10.3390/su17072908>.

³⁰⁹⁹ Ayoub Ouboumlik & Naoual Ouazzani Touhami, „The digital transformation of public administration : A systematic literature review“, *Information Systems Management & Innovation*, Vol. 8, No. 2, 2024, pp. 3–18. Cet article montre que la transformation digitale est un vecteur essentiel de modernisation des services publics, de renforcement de la transparence et d'engagement des citoyens — ce qui correspond très bien à l'idée d'une restructuration des interactions entre État et citoyens, et d'une amélioration de la gouvernance et de l'équité grâce aux dispositifs numériques

L'adoption de l'administration sociale numérique en Tunisie, bien qu'innovante, pose plusieurs défis qu'il convient d'examiner : d'une part, les enjeux et limites d'ordre juridique (A), et d'autre part, les enjeux institutionnels et sociaux qui conditionnent son efficacité et son acceptabilité (B).

A. Enjeux et limites juridiques de l'administration sociale numérique en Tunisie

La transformation digitale de l'administration sociale en Tunisie s'accompagne de défis juridiques complexes qui remettent en question l'adéquation du cadre légal actuel face aux exigences d'un État numérique et des droits fondamentaux qu'il doit garantir³¹⁰⁰.

Contrairement à une vision restrictive qui envisage principalement la digitalisation comme un enjeu technique, l'analyse juridique révèle que la numérisation des services sociaux engage directement des principes de droit public, de protection des données et de sécurité des usagers, nécessitant une refonte normative profonde.

Au cœur de ces enjeux se trouvent les lois encadrant la protection des données personnelles, qui constituent un fondement essentiel de toute administration numérique moderne. En Tunisie, la loi organique n°63 de 2004 relative à la protection des données personnelles est aujourd'hui largement considérée comme obsolète face à l'ampleur des technologies numériques déployées dans l'administration sociale. Ce cadre juridique, conçu à une époque pré-numérique, ne répond plus adéquatement aux défis contemporains tels que le traitement massif de données sensibles, l'intelligence artificielle appliquée à la gestion publique ou encore l'interconnexion des bases de données entre institutions³¹⁰¹.

L'inadéquation de ce cadre a été mise en évidence dans des réponses ministérielles récentes évoquées devant l'Assemblée des représentants du peuple, où le gouvernement a reconnu que de nombreuses dispositions de la loi de 2004 ne sont plus adaptées aux avancées technologiques, à l'évolution du paysage numérique tunisien et aux nouveaux standards internationaux en matière de protection des données³¹⁰². Ce constat institutionnel est corroboré par des analyses d'organisations spécialisées, qui soulignent que des régulations obsolètes et un manque de ressources allouées aux autorités de contrôle compromettent la protection effective de la vie privée des citoyens et risquent d'ébranler la confiance publique dans les systèmes numériques³¹⁰³.

En réponse à ces lacunes, une proposition de loi structurante a été déposée à l'Assemblée en 2025 visant à remplacer et moderniser la législation sur la protection des données. Composée de 132 articles, ce texte ambitieux entend aligner le cadre légal tunisien sur les normes internationales et prendre en compte les défis spécifiques posés par l'intelligence artificielle, la biométrie, la vidéosurveillance et la circulation transfrontalière des données³¹⁰⁴. Le projet prévoit notamment la création d'une autorité indépendante de protection des données personnelles dotée d'autonomie administrative et financière, ce qui constituerait une avancée significative vers une régulation efficace du traitement des données numériques dans le secteur public.

Outre la protection des données, la sécurité juridique des services numériques administratifs représente un autre enjeu juridique majeur³¹⁰⁵. La reconnaissance légale des signatures

³¹⁰⁰ Henri Oberdorff, *La transformation numérique de l'administration publique*, *Revue du droit public*, n° 5, septembre 2020, pp. 1173–1188, p. 1180. (droit.cairn.info)

³¹⁰¹ *Cabinet approves package of measures for digital transformation of public administration*, TAP, septembre 2025 — décisions gouvernementales sur la gouvernance des données et transparence numérique.

³¹⁰² *News Tunisia : work is underway to restructure public services and data protection bodies*, novembre 2025 — adaptation institutionnelle du cadre de protection des données.

³¹⁰³ *Vers un nouveau cadre légal pour protéger les données personnelles à l'ère numérique*, Tunisie Numérique / Arabeque, juillet-août 2025 — projet de loi moderne sur la protection des données.

³¹⁰⁴ *Open Government : Emancipation for Some, Exclusion for Others*, The Tahrir Institute for Middle East Policy, mai 2025 — étude critique des défis juridiques, vie privée et confiance publique.

³¹⁰⁵ DRI Study. (2025). *Transformation digitale en Tunisie : Avancées et disparités (impact sur transparence et gouvernance)*. Democracy Reporting International.

électroniques, la validité des échanges numériques et la responsabilité des plateformes numériques — notamment lorsqu'elles interviennent dans la délivrance de prestations sociales ou la gestion de droits — soulèvent des questions de cohérence normative et de garanties procédurales. Dans un contexte où les systèmes numériques sont de plus en plus sollicités pour délivrer des prestations sociales, l'absence de dispositions explicites encadrant ces aspects crée un vide juridique susceptible d'affaiblir les droits des usagers et de générer des risques de contentieux.

Les enquêtes de terrain menées en 2025 par des organisations de la société civile et des experts en gouvernance numérique montrent que ces lacunes juridiques se répercutent concrètement sur les perceptions et les pratiques des citoyens. Beaucoup expriment des réticences à utiliser les plateformes numériques pour leurs démarches sociales, par crainte d'atteinte à la confidentialité de leurs informations ou d'absence de recours efficaces en cas d'erreur ou de litige. Ce scepticisme est d'autant plus prégnant que la législation en vigueur ne prévoit pas de mécanismes clairs permettant aux usagers de contester efficacement des décisions prises par des systèmes automatisés ou algorithmiques utilisés par l'administration sociale.

Par ailleurs, la législation tunisienne en matière de cybersécurité³¹⁰⁶, bien qu'elle comporte des dispositions pénales générales, est considérée comme insuffisante face aux risques spécifiques liés à l'administration numérique (piratage, vol de données, utilisation abusive des identifiants numériques, etc.). Cette insuffisance réglementaire alimente des préoccupations quant à la protection des infrastructures critiques et à la résilience juridique face aux atteintes potentielles à l'intégrité des systèmes sociaux numériques, ce qui constitue un frein à l'appropriation complète de l'administration digitale par les citoyens et les acteurs publics.

En résumé, les enjeux juridiques de l'administration sociale numérique en Tunisie dépassent largement la simple modernisation procédurale pour toucher à des questions fondamentales de protection des libertés publiques, de sécurité des droits et de garantie de l'État de droit dans un environnement digitalisé. La transformation numérique de l'administration sociale, pour être pleinement légitime et effective, requiert ainsi une révision systémique du cadre juridique national, l'établissement d'autorités de régulation robustes et indépendantes, ainsi qu'une articulation claire entre les obligations de l'État, les droits des usagers et les garanties procédurales offertes en cas de dysfonctionnements.

L'analyse juridique de l'administration sociale numérique en Tunisie révèle une dynamique de modernisation porteuse d'opportunités importantes pour l'efficacité, la transparence et l'inclusion des services sociaux. Toutefois, **la législation actuelle demeure largement insuffisante pour encadrer les transformations profondes induites par la digitalisation.** La loi sur la protection des données de 2004, les cadres de cybersécurité et les mécanismes de responsabilité des services numériques montrent des lacunes significatives qui compromettent la sécurité juridique, la protection des droits fondamentaux et la confiance des citoyens. Les initiatives récentes du législateur visant à moderniser ces cadres représentent des avancées prometteuses, mais leur adoption et leur mise en œuvre effectives seront déterminantes pour assurer que l'administration sociale numérique constitue non seulement un outil d'efficacité administrative, mais aussi un vecteur de **justice sociale et de respect des libertés dans l'espace numérique tunisien.**

Au-delà des questions juridiques, l'administration sociale numérique pose également des enjeux institutionnels et sociaux qu'il convient d'analyser.

B. Enjeux institutionnels et sociaux de l'administration sociale numérique en Tunisie

³¹⁰⁶ Pierre Berthelet, « La lutte contre la cybercriminalité à l'échelle de l'Union européenne : enjeux et perspectives », Actes du colloque *Droit et le numérique*, Faculté de droit de Sfax, 5-6 février 2025, communication non paginée.

L'administration sociale numérique en Tunisie constitue une étape stratégique dans le processus de modernisation de l'action publique³¹⁰⁷. Elle vise non seulement à améliorer la livraison des services sociaux mais aussi à transformer les modes de gouvernance, à renforcer l'efficacité institutionnelle et à répondre aux attentes sociales d'un État plus transparent et réactif. Cependant, les enjeux institutionnels et sociaux liés à cette transformation digitale sont profonds, complexes et souvent révélateurs des tensions sous-jacentes entre modernisation technique et réalité organisationnelle et sociale.

Sur le plan institutionnel, la transformation numérique institutionnelle de l'administration tunisienne est aujourd'hui portée par un programme structuré de 138 projets déployés sur la période 2025-2026, conçus pour renforcer l'interopérabilité des systèmes, développer les services à distance, intégrer des solutions d'intelligence artificielle et renforcer la cybersécurité et la confiance numérique. Cette approche globale reflète la volonté des autorités tunisiennes de concevoir une administration publique cohérente et intégrée, où les services sociaux se fondent sur des systèmes d'information communs et interconnectés, capables de réduire les redondances et d'améliorer les flux d'information entre les différents ministères et institutions publiques³¹⁰⁸.

Néanmoins, ces ambitions se heurtent à des difficultés organisationnelles profondes. La fragmentation des systèmes administratifs hérités du passé crée des défis en termes de gouvernance des projets numériques, de coordination entre les entités et de gestion des données publiques. Les enquêtes de terrain concordent sur le fait que cette fragmentation institutionnelle ralentit l'intégration des outils numériques et peut générer des incohérences dans la prestation des services sociaux, notamment lorsque l'interconnexion entre ministères n'est pas encore pleinement opérationnelle ou lorsque la qualité des données éligibles à l'échange reste inégale. Ce constat reflète une tension structurelle entre l'ambition de centralisation numérique et l'hétérogénéité des pratiques bureaucratiques internes, qui nécessitent une harmonisation accrue et une gouvernance des données robuste pour assurer une administration sociale numérique efficace et responsable.³¹⁰⁹

Un second enjeu institutionnel important réside dans la transformation des pratiques professionnelles et des compétences au sein de l'administration publique. La digitalisation requiert des agents publics qu'ils développent de nouvelles compétences numériques et qu'ils s'adaptent à des méthodes de travail fondées sur l'usage des technologies de l'information. Les ministères concernés doivent ainsi promouvoir la formation continue, l'acquisition de compétences en gestion de données et la culture numérique, ce qui représente un investissement humain et organisationnel considérable. Sans cette transformation interne des compétences et de la culture institutionnelle, l'efficacité des outils numériques demeure limitée, car ces derniers peuvent être sous-utilisés ou mal intégrés dans les flux de travail quotidiens.

Sur le plan social, la digitalisation de l'administration sociale tunisienne pose des enjeux cruciaux d'inclusion, d'équité et de cohésion sociale. En théorie, les services numériques doivent améliorer l'accessibilité des prestations pour tous les citoyens, réduire les distances géographiques et accélérer l'accès aux droits sociaux. Cependant, les données récentes montrent que la fracture numérique persiste malgré une forte pénétration de l'internet et une large adoption du mobile (84,3 % de la

³¹⁰⁷ Saadouni, N. M. (2025). The gender digital divide in Tunisia between challenges and requirements. *Moroccan Journal for Research in the Humanities and Social Sciences*, 4(1), 223–253.

³¹⁰⁸ Tunisia Accelerates Digital Transformation of Public Administration – News Tunisia (2025) : Détail du programme de 138 projets de modernisation numérique couvrant administration, interopérabilité, cybersécurité et infrastructures

³¹⁰⁹ Cabinet approves package of measures for digital transformation of public administration – TAP / Zawya (2025) : Décisions gouvernementales sur la gouvernance des projets numériques et la généralisation de l'interconnectivité entre administrations.

population connectée à Internet fin 2025)³¹¹⁰. Cette fracture se manifeste notamment entre les zones urbaines et rurales, entre les générations et selon les niveaux d'éducation. Les citoyens disposant d'un faible niveau de littératie numérique ou d'un accès limité aux outils digitaux se retrouvent parfois désavantagés par rapport à ceux capables de naviguer facilement les plateformes administratives en ligne, ce qui peut accentuer les inégalités sociales plutôt que les atténuer.

Les enquêtes qualitatives réalisées par des organisations de la société civile montrent que cette fracture numérique sociale se traduit par une réticence de certains groupes à utiliser les services numériques en raison de la méconnaissance des outils, de l'absence de soutien ou de l'absence d'infrastructures de proximité pour accompagner ces démarches. En conséquence, bien que les services virtuels offrent une simplification administrative apparente, ils peuvent demeurer inaccessibles pour des segments fragiles de la population sans accompagnement humain, renforcement des compétences numériques et support local.

Par ailleurs, la digitalisation soulève des questions de légitimité, de transparence et de confiance publique. La possibilité offerte aux usagers de soumettre des plaintes, des retours ou des signalements via des plateformes numériques ne garantit pas automatiquement une plus grande participation citoyenne si les mécanismes de réponse, de suivi et de responsabilisation de l'administration ne sont pas clairement établis et effectivement appliqués³¹¹¹. Sans une gouvernance participative et des indicateurs publics de performance sociale, la transition numérique risque de renforcer une perception de distance entre l'État et les citoyens, sapant l'objectif même de cohésion sociale que la digitalisation prétend soutenir³¹¹². Enfin, la digitalisation des services sociaux suscite également des préoccupations en matière d'éthique, de surveillance et de gestion des données personnelles, qui peuvent avoir des impacts sociaux significatifs si les citoyens craignent pour la confidentialité de leurs informations ou s'ils perçoivent une absence de transparence sur l'usage des technologies numériques. Ces enjeux sociaux, lorsqu'ils ne sont pas pris en compte de manière holistique, peuvent freiner l'appropriation des services numériques par les bénéficiaires et entraver l'efficacité des politiques publiques de protection sociale.

L'analyse approfondie des enjeux institutionnels et sociaux de l'administration sociale numérique en Tunisie met en évidence que, si les projets de modernisation numérique représentent une opportunité majeure pour améliorer la prestation des services sociaux, **leur succès dépend largement de la capacité des institutions à assurer une gouvernance efficace, une interopérabilité des systèmes et une transformation organisationnelle interne**³¹¹³. Simultanément, les **enjeux sociaux liés à la fracture numérique, à l'accès équitable et à la confiance des citoyens exigent des politiques d'accompagnements ciblés et une articulation claire entre digitalisation et inclusion sociale**³¹¹⁴. En somme, pour que l'administration sociale numérique devienne un véritable levier de cohésion sociale et d'efficacité institutionnelle, il est impératif d'assurer que la modernisation technique soit fondée sur une transformation organisationnelle et sociale intégrée, capable de répondre aux aspirations et aux besoins de l'ensemble de la population tunisienne.

³¹¹⁰ Digitalization and social role of the State – Webdo & La Presse (2025) : Lancement du portail administratif unifié Service.gov.tn, priorités de la stratégie numérique nationale axées sur transparence et inclusion sociale.

³¹¹¹ Darrell M. West, *Digital Government : Technology and Public Sector Performance* (4^e éd., Princeton University Press, 2022), chap. 8 : “Trust and Confidence in E-Government” (≈ p. 129-140) — sur les enjeux de légitimité, transparence, confiance publique et participation citoyenne à l'ère numérique.

³¹¹² Patrick Dunleavy et Helen Margetts, *The second wave of digital-era governance : A quasi-paradigm for government on the Web*, *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, vol. 371, no. 1987, 2013, pp. 1–17, DOI 10.1098/rsta.2012.0382.

³¹¹³ World Bank. (2022). *E-governance for social protection : Global lessons and policy recommendations*. Washington, DC : World Bank Publications.

³¹¹⁴ Tunisia Digital 2026 – DataReportal (2026) : Indicateurs d'usage du numérique en Tunisie, y compris pénétration internet et adoption de services mobiles.

Conclusion générale

La transformation digitale des programmes de protection sociale en Tunisie apparaît comme une **opportunité majeure de modernisation**, tout en constituant un **défi complexe** sur les plans juridique, institutionnel et social.

D'une part, la digitalisation améliore l'accès aux services, leur efficacité et leur transparence. Elle permet une meilleure gestion des ressources, un suivi plus précis des bénéficiaires et renforce la gouvernance administrative grâce aux outils numériques et à l'interconnexion des systèmes³¹¹⁵.

D'autre part, cette transformation présente des limites importantes³¹¹⁶. Le cadre juridique demeure insuffisant face aux enjeux de protection des données et de cybersécurité. À cela s'ajoutent des obstacles institutionnels (fragmentation administrative, manque de compétences numériques) et sociaux, notamment la fracture numérique et les risques d'exclusion des populations vulnérables.

Ainsi, la digitalisation ne constitue pas une solution parfaite, mais un processus nécessitant une approche globale. Pour en maximiser les bénéfices, il est essentiel de renforcer le cadre juridique, améliorer la coordination institutionnelle, développer les compétences numériques, promouvoir l'inclusion sociale et assurer une gouvernance transparente et participative³¹¹⁷.

En somme, la réussite de l'administration sociale numérique en Tunisie dépend d'un équilibre entre innovation technologique, sécurité juridique, efficacité administrative et justice sociale³¹¹⁸.

Références bibliographiques

I- Ouvrages généraux / spécialisés

- Boussaidi, A., & Korbi, K. (2025). *The role of transformational leadership in promoting digital transformation through employee engagement in public administration*. International Journal of Public Leadership, 21(4), 285–311.
- Dunleavy, P., & Margetts, H. (2013). *The second wave of digital era governance : A quasi-paradigm for government on the Web*. Philosophical Transactions of the Royal Society A, 371(1987), 1–17. <https://doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>
- Gil Garcia, R., Helbig, N., & Ojo, A. (2014). *Being Smart : Emerging Technologies and Innovation in the Public Sector*. Information Polity, 19(1–2), 1–12.
- Minj, J. (2024). *E Governance : Transforming Public Administration through Digital Innovation*. Journal of Computational Analysis and Applications, 32(2), 683–690.
- Misuraca, G. (2007). *E-Government and Innovation in Public Services : Empowering Citizens, Transforming Governance*. Information Polity, 12(1–2), 3–10.
- Oberdorff, H. (2020). *La transformation numérique de l'administration publique*. Revue du droit public, n° 5, 1173–1188.
- West, D. M. (2022). *Digital Government : Technology and Public Sector Performance* (4^e éd.). Princeton, NJ : Princeton University Press.

³¹¹⁵ Henri Oberdorff, « La transformation numérique de l'administration publique », Revue du droit public, 2020/5, pp.1173–1188. Cet article aborde la transformation digitale des administrations publiques comme vecteur de modernisation, d'amélioration de l'efficacité des services, et met en lumière des **enjeux juridiques et institutionnels** liés à cette transition.

³¹¹⁶ Ben Youssef, A. (2025). *Les impacts de la transformation digitale sur la transition démocratique en Tunisie* (rapport). Democracy Reporting International (DRI). DOI : 10.13140/RG.2.2.13415.56489

³¹¹⁷ Ayoub Ouboumlik et Naoual Ouazzani Touhami, *The digital transformation of public administration : A systematic literature review*, Information Systems Management & Innovation, vol. 8, n° 2, 2024, pp.3–18, DOI : 10.34874/IMIST.PRSM/ISMI/50845.

³¹¹⁸ Cyrine Bahri — *Public-Private Partnerships and Digital Transformation : A New Approach to Local Development in Tunisia* est bien réel et publié dans l'ouvrage *New Advances in Business, Management and Economics* Vol. 6 (2025), avec les pages 136–155.

II- Thèses / mémoires

- Ferjani, H. (2023). *L'évaluation de l'efficacité de la digitalisation des postes dans le secteur de service en ligne (cas de "My Poste")* (Mémoire de licence en économie numérique). Université de Sfax, Institut Supérieur d'Administration et de la Recherche Scientifique.
- Cyrine Bahri (2025). *Public Private Partnerships and Digital Transformation : A New Approach to Local Development in Tunisia*. In *New Advances in Business, Management and Economics*, Vol. 6, 136–155.

III- Articles scientifiques

- Ayoub Ouboumlik & Naoual Ouazzani Touhami (2024). *The digital transformation of public administration : A systematic literature review*. *Information Systems Management & Innovation*, 8(2), 3–18. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/ISMI/50845>
- Bannister, F., & Connolly, R. (2014). *Forward to the Past ? Lessons for e-Government from Public Administration and IT*. *Government Information Quarterly*, 31(2), 163–167.
- Djatmiko, G. H., Sinaga, O., & Pawirosumarto, S. (2025). *Digital transformation and social inclusion in public services : A qualitative analysis of e-government adoption for marginalized communities in sustainable governance*. *Sustainability*, 17(7), Article 2908, 1–28. <https://doi.org/10.3390/su17072908>
- Janssen, M., & Estevez, E. (2013). *Lean Government and Platform-Based Governance – Doing More with Less*. *Government Information Quarterly*, 30(Supplement 1), S1–S8.
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). *Adaptive Governance : Towards a Stable, Accountable and Responsive Government*. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1–5.
- Tasleem, Z. (2025). *E Governance in Public Services : A Systematic Review*. *Bulletin of Management Review*, 2(4), 302–322.
- Mary S. Mangai & Austin A. Ayodele (2025). *Reimagining Public Service Delivery : Digitalising Initiatives for Accountability and Efficiency*. *Administrative Sciences*, 15(12), 1–19. <https://doi.org/10.3390/admsci15120477>
- Ben Youssef, A. (2025). *Les impacts de la transformation digitale sur la transition démocratique en Tunisie*. *Democracy Reporting International (DRI)*. DOI : 10.13140/RG.2.2.13415.56489

IV- Rapports officiels et documents gouvernementaux

- Agence Nationale de la Cybersécurité (Tunisie). (2025). *Document de présentation et orientations relatives à la stratégie numérique / gouvernance digitale*.
- Ministère des Affaires sociales & Technologies de la Communication (Tunisie). (2025). *Accord de coopération pour la numérisation des services sociaux*. Tunis.
- Gouvernement tunisien. (2025–2026). *Programme national de transformation numérique de l'administration publique*. Tunis : Présidence du Gouvernement.
- Ministère des Technologies de la Communication (Tunisie). (2020). *Plan National Stratégique "Tunisie Digitale 2020"*.
- Projet GovTech — Digital Transformation for User-Centric Public Services, Banque mondiale (2025).
- World Bank. (2025). *State of Social Protection Report 2025 : The 2 Billion Person Challenge*. Washington, DC : World Bank, pp. 45–50. DOI : 10.1596/978-1-4648-2156-1.
- World Bank Press Release. (2025). *Strengthening Social Safety Nets Can Reinforce Tunisia's Economic Recovery*. Washington, DC.

V- Actes de colloque / séminaires

- Pierre Berthelet (2025). *La lutte contre la cybercriminalité à l'échelle de l'Union européenne : enjeux et perspectives*. Actes du colloque *Droit et le numérique*, Faculté de droit de Sfax, 5–6 février 2025.

- Alexandre Stepanov (2025). *La minimisation des données personnelles par les administrations publiques*. Actes du colloque international *Le droit et le numérique*, Faculté de Droit de Sfax, 5–6 février 2025.

VI- Articles de presse / sites d'information

- “Conseil ministériel sur la transformation numérique : Cap sur une administration moderne et transparente.” Gnet News, septembre 2025.
- “Tunisia Accelerates Digital Transformation of Public Administration.” News Tunisia, septembre 2025.
- “Tunisie numérisation des efforts sociaux 2026.” Tunisie Numérique, novembre 2025.
- “Les outils numériques ont renforcé la transparence administrative.” La Presse de Tunisie, octobre 2025.
- TAP (2025). *Conseil ministériel du 16 septembre 2025, décision relative à la transformation digitale de l'administration et adoption de la politique nationale des données ouvertes*. <https://www.tap.info.tn/en/Portal-Top-News-EN/19222897-cabinet-approves>
- We Are Tech Africa. (juillet 2025). *Tunisia Upgrades e-People Platform to Boost Citizen-Government Dialogue*.

VII- Textes législatifs / circulaires / décrets

- Circulaire n° 16 de l'année 2022 (3 août 2022). *Généralisation de l'utilisation d'authentification électronique du citoyen sur téléphone mobile MOBILE ID*.
- “Vers un nouveau cadre légal pour protéger les données personnelles à l'ère numérique.” Tunisie Numérique / Arabeque, juillet-août 2025 — projet de loi sur la protection des données.