Revue du gouvernement numérique du Maroc

JETER LES BASES DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU SECTEUR PUBLIC AU MAROC



OCDE

Revue du gouvernement numérique du Maroc

JETER LES BASES DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU SECTEUR PUBLIC AU MAROC

OCDE
DES POLITIQUES MEILLEURES POUR UNE VIE MEILLEURE

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :
OCDE (2018), *Revue du gouvernement numérique du Maroc : Jeter les bases de la transformation numérique du secteur public au Maroc*, Éditions OCDE, Paris.
http://dx.doi.org/10.1787/9789264299917-fr

ISBN 978-92-64-25930-0 (imprimé)
ISBN 978-92-64-29991-7 (PDF)

Crédits photo : Couverture © Renaud Madignier

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : *www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm*.
© OCDE 2018

La copie, le téléchargement ou l'impression du contenu OCDE pour une utilisation personnelle sont autorisés. Il est possible d'inclure des extraits de publications, de bases de données et de produits multimédia de l'OCDE dans des documents, présentations, blogs, sites internet et matériel pédagogique, sous réserve de faire mention de la source et du copyright. Toute demande en vue d'un usage public ou commercial ou concernant les droits de traduction devra être adressée à *rights@oecd.org*. Toute demande d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales devra être soumise au Copyright Clearance Center (CCC), *info@copyright.com*, ou au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), *contact@cfcopies.com*.

Avant-propos

Le Maroc prend des mesures pour établir un gouvernement ouvert et réactif. Sa nouvelle constitution, approuvée en 2011, jette les bases d'une culture d'ouverture dans l'économie, la société et le secteur public. Au cours des deux dernières décennies, le gouvernement du Maroc a progressivement intégré l'utilisation des technologies numériques dans ses processus internes pour devenir plus agile et plus fonctionnel, et améliorer la prestation de services. Des progrès substantiels ont été réalisés dans la numérisation des services publics et dans la sensibilisation du public aux opportunités créées par les technologies numériques. Néanmoins, dans un contexte de mutation technologique rapide, où les citoyens et les entreprises attendent de plus en plus simplicité, efficacité et ouverture dans l'interaction avec le secteur public, le Maroc doit relever le défi d'intégrer les technologies numériques de manière plus cohérente et durable. Comme le souligne la Recommandation de l'OCDE sur les stratégies de gouvernement numérique (2014), le défi n'est plus aujourd'hui d'introduire les technologies numériques dans les activités du secteur public, mais de les intégrer dès le départ dans les efforts du gouvernement visant à moderniser l'administration publique dans tous les domaines politiques et à tous les niveaux de gouvernement.

Cette *Revue du gouvernement numérique du Maroc* a été entrepris pour soutenir la transformation numérique du secteur public du pays. La Revue a été préparé par la Division de la réforme du secteur public de la Direction de la gouvernance publique de l'OCDE, dans le cadre du programme-pays de l'OCDE pour le Maroc. Les recommandations de la Revue donnent un aperçu des domaines politiques importants.

Celles-ci incluent :

- La gouvernance du gouvernement numérique ;
- L'utilisation des technologies numériques pour soutenir une culture ouverte et axée sur l'utilisateur dans le secteur public ;
- La gestion stratégique des projets de technologies de l'information et de la communication (TIC) afin de s'assurer que les avantages de la transformation numérique sont durables, cohérents et répartis dans tous les secteurs et niveaux de gouvernement ;
- Le développement des compétences numériques.

La Revue reconnaît les progrès réalisés au Maroc dans la dernière décennie en intégrant les technologies numériques dans les processus gouvernementaux et la prestation de services, et souligne les efforts et l'engagement du gouvernement marocain pour saisir les opportunités et atténuer les risques engendrés par les technologies numériques. La nouvelle stratégie *Maroc Digital 2020* et la création de l'Agence de développement digital reflètent pleinement l'engagement du gouvernement. Néanmoins, le Maroc devrait tirer parti de la dynamique actuelle pour progresser dans la mise en place d'un cadre de gouvernance adéquat ainsi que des mécanismes de coordination des efforts de numérisation dans le secteur public. Le Maroc devrait également s'appuyer sur les efforts

actuels pour créer un « écosystème » d'acteurs gouvernementaux numériques capables de participer et de collaborer à la transformation numérique du secteur public, en veillant à ce que les fonctionnaires et les citoyens disposent des compétences et des moyens nécessaires.

Cette *Revue du gouvernement numérique du Maroc* s'appuie sur *Le gouvernement ouvert au Maroc* (2015) et sur la revue du gouvernement numérique de l'OCDE, intitulée *Benchmarking Digital Government Strategies in MENA Countries (2017)*. La Revue est basée sur les cadres analytiques pour le gouvernement numérique, les données publiques ouvertes et le secteur public axé sur les données fournis par la Recommandation de l'OCDE sur les stratégies de gouvernement numérique (2014).

Remerciements

Cette Revue a été préparé par la Direction de la gouvernance publique (GOV) de l'OCDE. La Direction de la gouvernance publique a pour mission d'aider les gouvernements à concevoir et mettre en œuvre des politiques stratégiques, factuelles et novatrices pour renforcer la gouvernance publique, répondre efficacement aux défis économiques, sociaux et technologiques divers et perturbateurs et respecter les engagements du gouvernement envers les citoyens.

Cette *Revue du gouvernement numérique du Maroc* a été réalisé sous la supervision de Barbara-Chiara Ubaldi, qui dirige les travaux de la GOV sur le gouvernement numérique, les données publiques ouvertes et le secteur public axé sur les données. Edwin Lau, chef de la Division de la réforme du secteur public au sein de la GOV, et Marcos Bonturi, directeur de la direction de la gouvernance publique, ont donné des orientations stratégiques.

Le chapitre 1 a été rédigé par Alison Rygh, agent détaché à la direction du gouvernement numérique, Division de la réforme du secteur public de la GOV. Les chapitres 2, 3 et 4 ont été rédigés par Rodrigo Mejía-Ricart, analyste de la politique junior à la direction du gouvernement numérique, Division de la réforme du secteur public. Tous les chapitres ont bénéficié des contributions et des révisions fournies par Barbara-Chiara Ubaldi et João Ricardo Vasconcelos, analyste numérique des politiques gouvernementales à la Division de la réforme du secteur public. João Ricardo Vasconcelos a été le coordinateur principal de la Revue.

Liv Gaunt a apporté son soutien au processus de production et Julie Harris a édité le manuscrit. La traduction en français a été rendue possible par Synonyme.net.

L'OCDE est particulièrement reconnaissante aux hauts fonctionnaires suivants de Colombie, du Danemark, du Portugal, d'Espagne et de Suède, qui ont apporté des contributions très utiles et ont participé à la Revue :

- Mme Joana Pimiento Quintero, Ancienne Directrice du Gouvernement Numérique, Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication, Colombie
- M. Yih-Jeou Wang, Chef de la coopération internationale, Agence de numérisation, Ministère des finances, Danemark
- M. Pedro Viana, Conseiller du Conseil d'Administration, Agence pour la Modernisation Administrative, Présidence du Conseil des Ministres, Portugal
- M. Miguel Amutio, Sous-directeur adjoint pour la coordination des unités de TIC, Secrétariat général de l'administration numérique, Ministère des Finances et de la Fonction publique, Espagne
- M. Magnus Enzell, Conseiller principal, Division du gouvernement numérique, Ministère des Finances, Suède.

Cette Revue n'aurait pas été possible sans l'engagement et le soutien significatifs des Services du Chef du gouvernement marocain, du Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique et du Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction publique. Nous remercions tout particulièrement M. Abderrazak Mourchid, chargé de mission auprès du Chef du gouvernement ; Mme Samia Chakri, Directrice des systèmes d'information au Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction publique ; Mme Soraya Melyani, Économie numérique, Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique ; et Mme Sarah Lamrani, Directrice de la Coopération et de la Communication au Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction publique.

L'équipe d'évaluation tient à souligner les contributions importantes apportées par de nombreux acteurs marocains du secteur public et du secteur privé lors des entretiens, qui ont participé aux ateliers techniques organisés à Rabat et qui ont répondu aux enquêtes de l'OCDE administrées aux fins de cette Revue. En particulier, l'équipe de la Revue souhaite reconnaître la participation et le travail des organisations suivantes : Ministère de l'Intérieur, Ministère des Affaires Étrangères et la Coopération Internationale, Ministère de la Justice, Secrétariat Général du Gouvernement, Ministère de l'Économie et des Finances, Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts, Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville, Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique, Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau, Ministère de la Santé, Ministère de l'Énergie, des Mines et du Développement Durable, Ministère du Tourisme, du Transport Aérien, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale, Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle, Ministère Délégué Chargé de l'Administration de la Défense Nationale, Ministère Délégué Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, Ministère Délégué Chargé des Relations avec le Parlement et la Société Civile, Ministère Délégué Chargé de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique, Ministère Délégué Chargé des Marocains Résidant à l'Étranger et des Affaires de la Migration, Haut-Commissariat au Plan, Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Désertification, Direction Générale des Collectivités Locales, Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications-ANRT, Agence Nationale de la Conservation Foncière du Cadastre et de la Cartographie –ANCFCC, Poste Maroc, Caisse National de Sécurité Sociale –CNSS, Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale –OMPIC, Caisse Nationale des Organismes de Prévoyance Sociale – CNOPS, Régime Collectif d'Allocation de Retraite -RCAR, Caisse Interprofessionnelle Marocaine de Retraites –CIMR, Caisse Nationale de Retraites et d'Assurances –CNRA, Commune Urbaine de Tétouan, Commune Urbaine de Casablanca, CASA Prestations, Technopark-Mitc (Moroccan Information Technopark Company), et Société PORTNET SA, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), la Fédération des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring –APEBI et l'Association Moroccan Internet Society (MISOC).

Table des matières

Avant-propos **3**

Remerciements **5**

Résumé **11**

Principales recommandations politiques 12

Évaluation et recommandations **15**

Gouvernance : Du gouvernement électronique au gouvernement numérique 15
Ouverture et engagement : Changer la culture 19
Rendre concret et efficace : gouvernement numérique et régionalisation 23
Notes 29
Lectures complémentaires 29

Chapitre 1. Facteurs contextuels influençant l'environnement numérique au Maroc **31**

Cadre de la Revue du gouvernement numérique de l'OCDE sur le Maroc 32
Le contexte marocain 38
Notes 44
Bibliographie 44
Lectures complémentaires 44

Chapitre 2. Vers une gouvernance transformationnelle de la numérisation du secteur public au Maroc **47**

Introduction 48
Le rôle de la gouvernance dans la transformation numérique du secteur public 50
La gouvernance du gouvernement numérique au Maroc 55
Mettre en place une nouvelle gouvernance pour la mise en œuvre du gouvernement numérique 61
Notes 74
Bibliographie 75
Lectures complémentaires 76

Chapitre 3. Le gouvernement numérique comme moteur d'une culture d'ouverture et des approches axées sur les utilisateurs dans le secteur public marocain **77**

Introduction 78
Le cadre politique marocain pour une plus grande ouverture dans le gouvernement 79
Gouvernement numérique : moteur de l'ouverture 83
Bâtir une administration axée sur l'utilisateur au Maroc 95
Les données sont l'infrastructure de base pour la transformation des services 103
Faire face aux cyber-risques pour garantir la confiance dans le gouvernement numérique 106
Bibliographie 108
Lectures complémentaires 109

Chapitre 4. Fournir les avantages de la transformation numérique à travers le Maroc dans un contexte de régionalisation..... 111

Introduction..... 112
Le contexte socio-économique et numérique sur le territoire marocain..... 113
Régionalisation : un nouveau contexte politique..... 115
Transformation numérique et le développement régional au Maroc..... 117
Principaux facteurs permettant de réduire les avantages numériques au niveau régional..... 128
Renforcer les capacités en matière de transformation numérique pour les projets TIC inter-gouvernementaux..... 134
Notes..... 144
Bibliographie..... 145

Tableaux

Tableau 1.1. Principaux indicateurs économiques du Maroc..... 38
Tableau 3.1. Principaux objectifs de la stratégie nationale du gouvernement numérique dans la région MENA..... 84
Tableau 4.1. Organisation territoriale du Maroc..... 116

Graphiques

Graphique 0.1. Transformation numérique dans le secteur public : Du gouvernement électronique au gouvernement numérique..... 15
Graphique 1.1. Recommandation de l'OCDE sur les stratégies du gouvernement numérique, 2014... 33
Graphique 1.2. Transformation numérique dans le secteur public : Du gouvernement électronique au gouvernement numérique..... 35
Graphique 1.3. *Revue du gouvernement numérique de l'OCDE sur le Maroc :* Cadre d'analyse..... 36
Graphique 1.4. Calendrier de la Revue du gouvernement numérique de l'OCDE sur le Maroc..... 37
Graphique 1.5. Classements Doing Business (2017), économies sélectionnées..... 40
Graphique 1.6. Pourcentage de la population utilisant Internet, 2008-17..... 41
Graphique 1.7. Abonnements à la téléphonie mobile (pour 100 personnes)..... 42
Graphique 1.8. Les positions du Maroc dans l'indice de développement du gouvernement électronique des Nations Unies, 2010-16..... 43
Graphique 2.1. Dépenses liées à l'Internet des Objets par marché vertical en 2015 et 2020..... 51
Graphique 2.2. Principaux défis posés à la mise en œuvre efficace du gouvernement numérique..... 52
Graphique 2.3. La transformation numérique dans le secteur public..... 54
Graphique 2.4. Structure de gouvernance de Maroc Numéric 2013..... 57
Graphique 2.5. Institutions publiques préparant des projets TIC en coordination avec l'Unité centrale de coordination pour le gouvernement numérique..... 60
Graphique 2.6. Institutions publiques marocaines participant à des processus formels de coordination de projets TIC..... 64
Graphique 2.7. Institutions publiques marocaines offrant des incitations à la transparence et à la collaboration avec les parties prenantes externes..... 65
Graphique 2.8. Utilisation des seuils / plafonds budgétaires pour structurer les processus de gouvernance dans les pays de l'OCDE..... 66
Graphique 2.9. Indiquez le titre ic Institutions publiques marocaines utilisant des analyses de rentabilisation pour des projets TIC i..... 67
Graphique 2.10. Utilisation de modèles de gestion de projets TIC standardisés au niveau de l'administration au Maroc..... 68

Graphique 2.11. Approches de l'évaluation des investissements dans les TIC au niveau des institutions publiques au Maroc 71
Graphique 2.12. Principales sources de financement des stratégies de gouvernement numérique dans les pays de l'OCDE..... 73
Graphique 3.1. Indicateurs de finances publiques au Maroc..... 79
Graphique 3.2. La confiance dans le gouvernement national en 2016 et les changements observés depuis 2007..... 80
Graphique 3.3. Indice de perceptions de la corruption 2016..... 81
Graphique 3.4. Principaux défis pour l'institution publique marocaine dans la création d'une culture d'ouverture 85
Graphique 3.5. Personnes utilisant Internet (% de la population totale) 86
Graphique 3.6. Principales raisons de promouvoir l'ouverture dans les institutions publiques marocaines 89
Graphique 3.7. Pourcentage des institutions publiques marocaines ayant une stratégie de lutte contre la corruption 90
Graphique 3.8. Utilisation de technologies numériques pour lutter contre la corruption au niveau de l'agence au Maroc 91
Graphique 3.9. Stratégies et politiques OGD dans les institutions publiques marocaines..... 92
Graphique 3.10. Initiatives OGD dans les institutions publiques marocaines 94
Graphique 3.11. Institutions publiques marocaines utilisant des plateformes numériques pour permettre la prise de décision participative 100
Graphique 3.12. Institutions publiques marocaines évaluant la satisfaction des utilisateurs avec les services gouvernementaux numériques..... 101
Graphique 3.13. Promouvoir une culture d'ouverture et de collaboration dans le secteur public marocain 103
Graphique 3.14. Pays de l'OCDE et pays partenaires avec Chief Data Officer (responsable de données) du gouvernement central/fédéral..... 104
Graphique 3.15. Pourcentage des institutions publiques marocaines disposant d'une stratégie de gestion des cyber-risques 107
Graphique 4.1. Population urbaine en pourcentage de la population totale 118
Graphique 4.2. Possibilités de collaboration inter-gouvernementale marocaine dans les projets TIC 125
Graphique 4.3. Facteurs à l'origine des projets communs et des solutions entre les niveaux de gouvernement au Maroc..... 125
Graphique 4.4. Utilité des ressources partagées spécifiques et des initiatives intergouvernementales au Maroc et probabilité perçue de leur réalisation au cours des trois prochaines années 126
Graphique 4.5. Pourcentage des institutions publiques marocaines ayant collaboré ou qui collaborent actuellement avec les autorités infranationales dans le cadre des projets TIC 127
Graphique 4.6. Principaux défis à l'élaboration de solutions et d'approches communes à tous les niveaux de gouvernement au Maroc 128
Graphique 4.7. Évaluation de l'adoption de la signature numérique par les différents niveaux de gouvernement au Maroc..... 129
Graphique 4.8. Évaluation de l'adoption du cadre national d'interopérabilité dans les institutions publiques marocaines 134
Graphique 4.9. Institutions publiques marocaines ayant des propositions de valeur définies (c.-à-d. analyses de rentabilité, analyses coût-bénéfice) pour les projets TIC avec des institutions d'un autre niveau de gouvernement..... 135

Encadrés

Encadré 1.1. La boîte à outils du gouvernement numérique de l'OCDE 34
Encadré 2.1. Le service public wébérien 48
Encadré 2.2. Qu'est-ce qu'un gouvernement numérique ? 53
Encadré 2.3. La stratégie suisse de gouvernement électronique 56
Encadré 2.4. Conseil national danois pour les projets informatiques 58
Encadré 2.5. Structures pour la coordination des décisions en matière de TIC en Espagne 63
Encadré 2.6. La gouvernance des projets TIC au Danemark et en Nouvelle-Zélande 69
Encadré 2.7. Financement des projets TIC du secteur public au Portugal 74
Encadré 3.1. Contracting 5 (C5) 82
Encadré 3.2. Utiliser les technologies numériques pour favoriser l'inclusion sociale 87
Encadré 3.3. Activer des portails de gouvernement ouverts au niveau central en tant que plateformes de collaboration et de création de données 93
Encadré 3.4. Données publiques ouvertes: Quelle valeur ? 94
Encadré 3.5. Digital Service Standard (Norme de service numérique) du Royaume-Uni 97
Encadré 3.6. Tirer parti des technologies numériques pour autonomiser les citoyens dans les pays de l'OCDE et des pays partenaires 98
Encadré 3.7. Transformer la prestation des services en Corée 102
Encadré 3.8. Gestion stratégique des données dans la fonction publique australienne 105
Encadré 4.1. Pulse Lab Jakarta : exploiter les données de feedback des citoyens pour la prise de décision 120
Encadré 4.2. Insécurité liée au piratage informatique à Mexico 121
Encadré 4.3. Les Kioscos Vive Digital offrant du numérique aux régions éloignées en Colombie 122
Encadré 4.4. Artisans ruraux et commerce en ligne au Maroc 123
Encadré 4.5. Transformer la fourniture de services numériques : approche des événements de la vie et identité mobile 130
Encadré 4.6. Carpeta Ciudadana (dossier citoyen) : amélioration de la gestion des données et de la prestation des services en Espagne 131
Encadré 4.7. La numérisation du registre national italien de la population résidente 132
Encadré 4.8. Identité numérique en Espagne 132
Encadré 4.9. Évaluation de projet TIC au Portugal 136
Encadré 4.10. Nouvelle Zélande : Better business cases (de viabilité plus claires) 136
Encadré 4.11. Le marché numérique du Royaume-Uni 138
Encadré 4.12. Le modèle danois de projets TIC 140
Encadré 4.13. Les accords d'approvisionnement flexibles de 18F 140
Encadré 4.14. Améliorer les résultats scolaires et les compétences numériques dans les zones rurales 144

Résumé

Les technologies numériques sont de plus en plus répandues dans la société, affectant profondément les interactions et la dynamique sociales. Dans ce contexte, les gouvernements doivent repenser leur rôle, leur champ d'action et leurs méthodes de travail pour s'adapter à l'évolution des attentes et des besoins. Les technologies numériques devraient être considérées comme un élément essentiel de la conception et de la mise en œuvre des politiques et services publics. Cela est particulièrement vrai lorsque les gouvernements développent de nouvelles façons d'interagir avec les citoyens et les entreprises, notamment en travaillant ensemble pour créer de la valeur publique en utilisant « le gouvernement comme plate-forme ». La transformation numérique du secteur public implique un passage de l'administration en ligne, ou de la numérisation des processus d'affaires et de prestation de services sur papier, à une réorganisation « numérique par conception » des services et des processus. Cette transformation exige des gouvernements qu'ils adoptent une approche axée sur les utilisateurs, habilitant les citoyens et les entreprises à interagir et à collaborer avec le secteur public pour déterminer et répondre à leurs propres besoins.

La nouvelle stratégie du Maroc, *Maroc Digital 2020*, reflète l'engagement du gouvernement à transformer numériquement son économie, sa société et son gouvernement. Un leadership fort sera nécessaire pour veiller à ce que la stratégie soit centralisée et stratégiquement liée à tous les plans de modernisation du secteur public. Le gouvernement devra établir un cadre de gouvernance pour la mise en œuvre coordonnée de la stratégie dans tous les secteurs et niveaux de gouvernement. La création de l'Agence de développement digital est un pas important dans cette direction. L'agence, responsable de l'optimisation et de la modernisation des plateformes et des pratiques numériques du gouvernement, aura besoin d'un mandat solide et de ressources et de moyens suffisants pour superviser, promouvoir, suivre et évaluer les progrès dans la mise en œuvre de *Maroc Digital 2020*.

Les données du gouvernement constituent un atout stratégique pour le développement d'un gouvernement axé sur les citoyens, et leur valeur doit être reconnue et améliorée. Des dispositifs de gouvernance appropriés, des infrastructures et des capacités humaines sont également nécessaires pour tirer pleinement parti de ses avantages. Les technologies numériques peuvent soutenir la publication proactive d'informations du secteur public que le gouvernement, les citoyens et les entreprises peuvent les réutiliser pour développer de nouveaux services et produits. Le gouvernement marocain devrait exploiter l'impulsion donnée au gouvernement numérique pour développer une stratégie complète de données publiques ouvertes. Cela aiderait à jeter les bases d'un gouvernement axé sur les données et permettrait au gouvernement d'établir des boucles de rétroaction efficaces pour le suivi des politiques et l'ajustement permanent.

Avec la nouvelle Constitution marocaine, approuvée en 2011 et le processus de «régionalisation avancée» mis en œuvre depuis 2015, les réformes ont permis au gouvernement de mieux adapter les politiques et les services publics et de mieux répondre

aux besoins des citoyens et des entreprises. Selon les statistiques sur les abonnements mobiles au Maroc, la majorité de la population du pays, aussi bien rurale qu'urbaine, a accès aux téléphones mobiles et aux smartphones. La technologie peut être utilisée pour combler les différences régionales et aider à l'unification de la population. Par exemple, une identité nationale numérique pour les citoyens et les entreprises pourrait fournir l'ossature technique de la transformation numérique des services publics au Maroc. Le fait de passer à une administration axée sur l'utilisateur obligerait les différents niveaux de gouvernement à adopter de plus en plus une politique de prestation de services numériques axée sur le citoyen, soutenue par l'interopérabilité des données.

La capacité du Maroc à utiliser les technologies numériques pour moderniser l'administration territoriale du pays et appuyer une répartition plus homogène des résultats de développement dépendra de sa capacité institutionnelle à hiérarchiser, planifier, gérer et surveiller les investissements dans les technologies de l'information et de la communication. (TIC). Enfin, la transformation numérique de l'administration publique, dans tous les niveaux et domaines politiques, nécessite de nouveaux talents et des compétences pour faire face aux complexités du nouvel environnement politique.

Principales recommandations politiques

- Élaborer une stratégie de gouvernement numérique autonome et un plan d'action pour compléter la stratégie *Maroc Digital 2020*, en mettant l'accent sur les politiques de gouvernement numérique, en impliquant tous les acteurs du gouvernement numérique et en développant une méthodologie d'évaluation d'impact.
- Créer un poste de Directeur national de la transformation numérique (CDTO), avec un mandat précis, un soutien politique et une base institutionnelle, pour être un ambassadeur de la transformation numérique du secteur public marocain.
- Renforcer le mandat de l'Agence de développement digital en renforçant ses ressources financières et humaines et en lui attribuant des pouvoirs de surveillance et de cofinancement.
- Établir un comité interministériel responsable de la supervision et de la coordination des initiatives du gouvernement numérique.
- Développer des instruments institutionnels pour rationaliser les investissements dans les technologies numériques dans le secteur public, à savoir un seuil budgétaire pour l'évaluation *ex ante*, un mécanisme d'analyse de rentabilisation et un modèle de gestion de projet standardisé.
- Poursuivre les efforts visant à promouvoir l'ouverture, la transparence et l'accessibilité des services numériques afin de renforcer la confiance dans le gouvernement et de créer un secteur public plus transparent et responsable.
- Restructurer la prestation des services publics en fonction des besoins des citoyens, en élaborant une politique centralisée sur les données publiques ouvertes et les plateformes numériques afin de recueillir les commentaires des utilisateurs.
- Créer des postes de chefs de la sécurité dans les différents secteurs et niveaux de gouvernement pour coordonner et mettre en œuvre les politiques de cybersécurité.
- Développer et promouvoir l'adoption de facilitateurs du gouvernement numérique dans le secteur public, tels qu'un système d'identité numérique, un registre civil numérisé et un cadre d'interopérabilité efficace.

- Développer un mécanisme d'évaluation des investissements dans les TIC, établir une politique de mise en service des TIC et envisager l'élaboration d'une politique en matière de logiciel libre et de normes ouvertes.
- Développer les compétences numériques des fonctionnaires marocains, identifier les besoins de compétences des fonctionnaires et des dirigeants, et envisager de créer des politiques spécifiques pour recycler, attirer et retenir les professionnels qualifiés des TIC parmi la main-d'œuvre du secteur public.

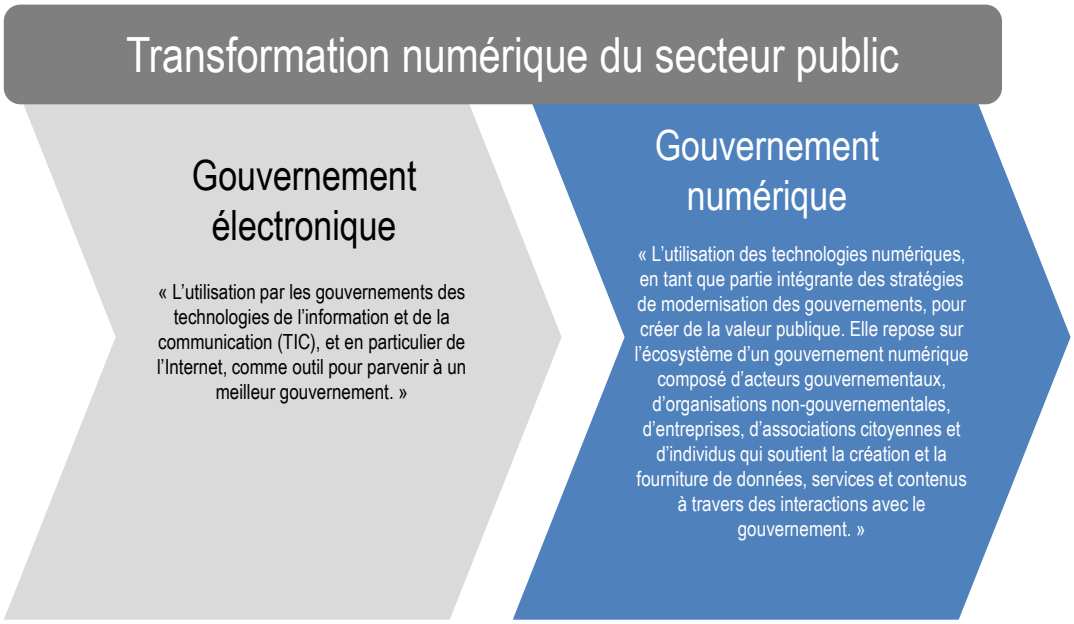
Évaluation et recommandations

Gouvernance : Du gouvernement électronique au gouvernement numérique

La montée en puissance des plateformes et réseaux numériques, le « cloud computing », la technologie mobile, l'intelligence artificielle et l'internet des objets transforment rapidement les économies et les sociétés, avec d'énormes implications pour les opérations quotidiennes des gouvernements. L'incapacité à adapter les capacités, le flux de travail, les processus commerciaux, les méthodologies et les cadres du secteur public à cet environnement nouveau et changeant expose les gouvernements à des risques importants : des prestations de services insatisfaisantes, une mauvaise performance des dépenses publiques, la violation de la vie privée et de la sécurité publique.

L'un des principaux défis auxquels sont confrontés les gouvernements les plus engagés dans le numérique aujourd'hui est le passage du gouvernement électronique au gouvernement numérique. Ce changement est en fait le message central de la recommandation de l'OCDE du Conseil sur les stratégies gouvernementales numériques (voir Graphique 0.1).

Graphique 0.1. Transformation numérique dans le secteur public : Du gouvernement électronique au gouvernement numérique



Source : OCDE (2014), « Recommendation of the Council on Digital Government Strategies », OCDE, www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm.

La modernisation du secteur public au Maroc devrait être développée en tenant compte de ce changement important. Ses implications en termes de gouvernance des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le secteur public sont considérables.

Le Maroc peut choisir de se concentrer sur l'adoption d'une politique complète de gouvernement numérique qui permettrait au pays de franchir quelques étapes de développement, à travers des politiques durables déjà en place, qui peuvent garantir des résultats efficaces et à court et à moyen terme. Le Maroc peut désormais bénéficier de l'opportunité d'adopter des approches plus matures dès le début de ses politiques et initiatives.

Leadership et vision : Clarifier les rôles et rationaliser les priorités

Un large consensus sur l'importance des politiques relatives au gouvernement numérique peut être trouvé aujourd'hui dans l'ensemble de l'administration publique marocaine. Les avantages et le potentiel de l'utilisation des TIC dans le secteur public sont considérés comme indiscutables, de sorte qu'un soutien important existe pour élaborer des politiques pertinentes.

La Stratégie nationale pour la société de l'information et l'économie numérique, *Maroc Numéric 2013*, lancée en 2008 et mise en œuvre de 2009 à 2013, a clairement démontré l'engagement du gouvernement dans ces domaines. Le document a défini plusieurs priorités et a conduit à la mobilisation des efforts de tous les secteurs du gouvernement, en supposant que les TIC sont un instrument central de changement pour le secteur public. *Maroc Numéric 2013* a été identifiée par toutes les entités publiques comme instrument central de la politique de coordination pour le développement de l'utilisation des TIC dans la société marocaine, notamment et en particulier dans le secteur public.

Une nouvelle stratégie, *Maroc Digital 2020,* actuellement mise en œuvre rationalise les nouvelles priorités pour l'économie numérique, la société et le gouvernement. Le gouvernement du Maroc s'est fixé comme objectif de fournir 50 % des services publics en ligne d'ici 2020. La création de l'Agence de développement digital, avec des responsabilités transversales y compris dans les domaines du gouvernement numérique, est un progrès majeur prévu par le nouveau plan d'action marocain.

Une nouvelle stratégie est toujours une bonne occasion d'améliorer les pratiques de coordination des politiques. Dans cette optique, l'alignement de *Maroc Digital 2020* sur d'autres stratégies nationales en cours (par exemple la réforme du secteur public, le gouvernement ouvert) devrait être considéré comme une priorité. L'alignement sur les objectifs de développement durable des Nations Unies est également une opportunité à ne pas manquer.

Une nouvelle stratégie, comme *Maroc Digital 2020,* est une occasion d'impliquer et d'engager toutes les parties prenantes dans son développement. Des partenaires privés aux milieux universitaires, des collectivités territoriales aux organisations de la société civile, une large coopération avec l'écosystème de gouvernement numérique des parties prenantes est un levier fondamental pour changer la culture institutionnelle dominante et stimuler la transformation du secteur public. Les entités publiques doivent s'engager à un impératif **d'ouverture par défaut** et mobiliser les citoyens pour participer activement à cet effort public. Le Maroc est le premier pays non membre à adhérer à la recommandation du Conseil sur le gouvernement ouvert de l'OCDE qui, entre autres, présente les caractéristiques de la manière dont l'engagement des parties prenantes peut être réalisé.

La gouvernance est importante pour la conception et la mise en œuvre efficaces et efficientes des politiques de gouvernement numérique, encore plus dans le cas du gouvernement numérique. En fait, la Recommandation de l'OCDE sur les Stratégies de gouvernement numérique souligne l'importance de disposer d'un cadre de gouvernance (englobant des outils politiques et des structures institutionnelles) qui soutient la coordination plutôt que de discuter des alternatives de la centralisation par rapport à la décentralisation. Par conséquent, un scénario clair de « qui est qui » et « qui est responsable de quoi », associé à des mécanismes appropriés de coordination, de coopération et de responsabilité partagée, la participation active des parties prenantes (ministères, autres niveaux de gouvernement) peut faciliter le processus de prise de décision et l'adoption effective d'accords, de décisions et de directives concernant le gouvernement numérique.

Un leadership clair pour le gouvernement numérique au Maroc est généralement reconnu comme un domaine à améliorer. La création de l'Agence de développement digital est une réponse positive claire à ce besoin perçu. Le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique et le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction publique semblent jusqu'à présent présenter des lacunes et des chevauchements. Avec la création de la nouvelle agence, une clarification des rôles, pour soutenir la coordination et l'articulation efficaces des questions liées au gouvernement numérique, devrait être considérée comme une priorité.

Leviers politiques : assurer la cohérence, l'impact et la durabilité

Les pays membres de l'OCDE et les économies partenaires du monde entier reconnaissent généralement que la culture en silo de leurs administrations publiques est l'un des problèmes majeurs du développement du gouvernement numérique. Le Maroc n'est pas une exception à cet égard. Dans cette optique, identifier les leviers politiques est essentiel à la création d'approches cohérentes dans l'administration, pouvant aider à amplifier les impacts et assurer la durabilité des initiatives individuelles.

En tenant compte des avis et suggestions de plusieurs acteurs du secteur public au Maroc lors de la mission d'évaluation par les pairs, les leviers suivants seront clairement pris en compte et renforcés :

1. **Soutien politique**

   Autonomisation de l'organisme public chargé de coordonner l'agenda et/ou la stratégie de gouvernement numérique, et renforcement de la reconnaissance de l'importance stratégique du gouvernement numérique pour la modernisation du secteur public dans son ensemble. Le soutien politique est une condition fondamentale pour une volonté globale et pour garantir des engagements concrets et spécifiques à l'appui de la transformation numérique du secteur public.

2. **Mécanismes financiers**

   Soutenir les investissements stratégiques dans ces domaines et garantir la cohérence de tous les investissements du secteur public. La mobilisation des ressources financières devrait être considérée comme une priorité et l'organisme public qui coordonne l'agenda du gouvernement numérique devrait avoir un rôle clair dans la gestion, la validation et le suivi du déploiement de ces ressources.

3. **Collaboration interministérielle (réseaux)**

Favoriser la coordination des domaines politiques et promouvoir l'appropriation commune de l'agenda du gouvernement numérique est essentiel. L'existence d'un organisme - par exemple l'équivalent d'un comité de pilotage - qui peut régulièrement rassembler les parties prenantes de l'ensemble du gouvernement (décideurs politiques) et du secteur public (hauts fonctionnaires et ceux ayant des tâches plus opérationnelles) et renforcer la contribution commune à la mise en œuvre l'agenda du gouvernement numérique est une condition préalable majeure à la mise en œuvre efficace et effective des objectifs fixés dans l'agenda.

La nouvelle stratégie *Maroc Digital 2020* représente une occasion extraordinaire de suivre plusieurs observations énumérées ci-dessus avec des actions concrètes.

Propositions d'action À la lumière des principales évaluations exposées ci-dessus, fondées sur les principales conclusions et analyses incluses dans le chapitre 2 de cette revue, le gouvernement marocain pourrait envisager de mettre en œuvre les recommandations politiques suivantes :	**Niveau de priorité**
1. Envisager l'élaboration d'un plan d'action autonome de gouvernement numérique, en complément des objectifs et des actions spécifiques plus pertinents de la stratégie *Maroc Digital 2020*. Cela permettrait au gouvernement du Maroc de renforcer la reconnaissance de la pertinence politique de la transformation numérique du secteur public dans différents secteurs et niveaux du gouvernement. Un plan d'action pourrait apporter de nombreux avantages, notamment : a. Le **renforcement de la focalisation** sur les actions spécifiques nécessaires pour atteindre les objectifs et cibler les priorités définies dans la stratégie, tout en garantissant l'alignement approprié avec les objectifs définis par d'autres stratégies pertinentes, notamment la modernisation administrative, l'économie numérique et le développement national. b. La possibilité de mieux **impliquer l'écosystème de gouvernement numérique** dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des actions nécessaires pour obtenir des résultats et assurer le suivi des réalisations. c. La définition d'une **méthodologie d'évaluation de l'impact** spécifique, comme outil politique complétant la stratégie et le plan d'action du gouvernement numérique renforcerait la capacité de suivi de la stratégie, la transparence du processus - sur la base des rendements, des résultats et des impacts estimés - et la responsabilité globale et partagée de la politique de gouvernement numérique.	Court terme
2. Envisager la création du poste de Directeur national de la transformation numérique (CDTO), avec un mandat précis, qui bénéficie du soutien politique et de la base institutionnelle nécessaires pour être identifié comme un ambassadeur du développement de la transformation numérique du secteur public marocain. Le CDTO sera chargé de coordonner la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action spécifiques du gouvernement numérique, outre sa capacité de mobilisation et d'implication de l'écosystème des parties prenantes publiques, privées et de la société civile. Compte tenu du contexte spécifique du Maroc, le gouvernement devrait en particulier : a. envisager la création du poste de **CDTO dans les services du *Chef du gouvernement***, un poste de hiérarchie qui rend directement compte au Chef du gouvernement et assure une forte articulation avec le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique et le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction publique, comme dans le cas des pays membres de l'OCDE tels que l'Australie et le Mexique où le poste du CDTO relève du chef du gouvernement ; b. envisager la création d'une **cellule travaillant auprès du CDTO** agissant en tant que secrétariat pour faciliter la coordination de la mise en œuvre de la stratégie de gouvernement numérique et d'un plan d'action, en collaboration avec différents secteurs et niveaux de gouvernement ; c. donner pour mission au CDTO de **diriger la politique nationale de prestation de services numériques**, ainsi que la responsabilité de mettre en place des approches de la prestation de services publics améliorées, adaptées et axées sur les citoyens.	Court terme
3. Renforcer le mandat de l'Agence de développement digital, avec un rôle de soutien fondamental dans la mise en œuvre du plan d'action de gouvernement numérique à travers les actions suivantes : a. assurer la capacité et le mandat de l'Agence de fournir le soutien administratif, opérationnel et technique **au CDTO ;** b. allouer à l'Agence des **ressources humaines et financières adéquates**, permettant à l'Agence de diriger le développement et la mise en œuvre de la stratégie de gouvernement numérique et de soutenir la mise en œuvre du plan d'action associé ; c. confier à l'Agence le rôle de **développer et de superviser l'application des directives techniques** pouvant garantir un développement numérique cohérent, stratégique et durable dans le secteur public (par exemple, l'interopérabilité, l'identité numérique) (voir la recommandation 10 c) ; d. attribuer des responsabilités spécifiques en vue de **surveiller** la mise en œuvre de la stratégie et du plan	Court et moyen terme

	d'action associé ; e. définir des mécanismes de financement conjoint gérés par l'Agence pour le développement de projets de gouvernement numérique, afin d'assurer l'alignement stratégique avec la stratégie de gouvernement numérique et l'adoption de directives techniques pour le développement du gouvernement numérique, comme avec le pays de l'OCDE, le Portugal sur le l'adoption de mécanismes de cofinancement par l'Agence de modernisation administrative (voir chapitre 2, encadré 2.7).	
4.	**Envisager la création d'un comité interministériel** chargé de superviser et de coordonner les actions, projets et initiatives dans le cadre du plan d'action de gouvernement numérique recommandé. Sur la base des expériences des gouvernements numériques des pays de l'OCDE (par exemple le Danemark et le Mexique), le modèle suivant devrait être pris en compte : Le comité devrait être présidé par le CDTO (poste à créer dans le bureau du Chef du gouvernement), qui jouerait le rôle de secrétariat du comité et assurerait l'articulation avec l'Agence de développement digital. Le Comité interministériel aurait les particularités suivantes : a. Un **haut niveau** du comité interministériel rassemblerait des ministres pour discuter et orienter l'adoption de décisions stratégiques clés concernant les objectifs généraux inclus dans la stratégie et la mise en œuvre du plan d'action de gouvernement numérique. Cela aiderait à obtenir le soutien politique nécessaire dans les domaines politiques et les différents niveaux de gouvernement. Des réunions régulières devraient avoir lieu (par exemple, une fois par an). b. Un **niveau exécutif et opérationnel** du Comité interministériel réunissant des représentants de haut niveau de différentes institutions de l'administration publique (Présidents, DSI ou postes similaires) devrait être chargé de prendre des décisions opérationnelles visant à aligner et synchroniser les actions et projets, et identifier et exploiter synergies entre les domaines et les institutions. Ce niveau du Comité devrait également être présidé par le CDTO avec l'appui de son bureau opérant en tant que secrétariat. Des réunions régulières devraient avoir lieu (par exemple, tous les deux mois).	Court terme
5.	**Développer les instruments institutionnels pour rationaliser les investissements dans les technologies numériques du secteur public**, notamment à travers[1] : a. La création d'un **seuil budgétaire** pour une évaluation ex ante des investissements dans les technologies numériques, en vue de promouvoir la cohérence, d'encourager les synergies et d'éviter les écarts et les chevauchements. Au-delà d'un budget / d'une valeur prédéterminé(e) à définir, les investissements du gouvernement central en matière de TIC devraient être pré-évalués par l'Agence de développement digital. b. La définition d'un mécanisme **d'analyse de rentabilité** à appliquer de manière cohérente et régulière dans l'ensemble du secteur public à tous les investissements dans la technologie numérique dépassant le seuil budgétaire mentionné. Le mécanisme d'analyse de la rentabilité doit garantir une planification plus stratégique et une analyse améliorée des coûts-avantages dans l'Administration publique centrale. c. L'institutionnalisation d'un modèle de **gestion de projet** de technologie numérique capable de promouvoir les conditions techniques, financières, juridiques et institutionnelles en vue de garantir la qualité et la durabilité des résultats du projet de technologie numérique.	Moyen terme

Ouverture et engagement : Changer la culture

La nouvelle Constitution marocaine, approuvée en 2011, garantit de nouveaux droits pour la participation de la société civile à la gouvernance publique. L'ouverture et l'engagement sont désormais considérés comme des priorités transversales par le gouvernement marocain et sont reflétés dans la participation du Maroc au Partenariat du gouvernement ouvert (Open Government Partnership, OGP), à son plan d'action sur le programme OGP et à son adhésion à la recommandation de l'OCDE sur le gouvernement ouvert. Les technologies numériques sont considérées comme des catalyseurs majeurs de cette vision. Cette tendance que reflétée précisément dans *Maroc Digital 2020* est en ligne avec les progrès réalisés par les gouvernements du monde entier, car ils examinent de façon stratégique tout le potentiel des technologies numériques pour retrouver ou renforcer la confiance du public.

Les technologies émergentes et les tendances connexes - comme les médias sociaux, la communication mobile et d'autres approches axées sur la technologie, comme les Données publiques ouvertes - permettent des interactions plus directes du secteur public avec les citoyens et les entreprises. Mais une culture de l'ouverture soulève également des défis majeurs, notamment la gestion des attentes croissantes des citoyens, parallèlement aux exigences croissantes en matière de sécurité et de protection de la vie privée.

Transparence et engagement: un gouvernement ouvert sur le plan numérique

Le développement d'une démocratie plus participative est un défi majeur en cours d'adoption par le gouvernement marocain. La matérialisation en droits effectifs de certains principes constitutionnels est réalisée à l'aide des technologies numériques comme catalyseurs clés de ce changement.

L'existence du Ministère en charge des Relations avec le Parlement et la Société civile est un signe clair de l'engagement du gouvernement marocain à l'ouverture de son administration et au développement d'une gouvernance plus participative et inclusive. Certaines initiatives de ce ministère démontrent clairement les efforts en cours. Un site web d'accès public a été mis en ligne en 2017 pour améliorer la transparence du soutien financier public accordé aux organisations de la société civile. En outre, le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique joue un rôle de premier plan dans la coordination des travaux du Partenariat du gouvernement ouvert (Open Government Partnership, OGP). D'autre part, la loi organique (Loi 44-14) définissant les conditions de présentation des pétitions, à savoir les moyens électroniques, les pouvoirs publics et le parlement, sont également de bons exemples de la culture d'ouverture et d'engagement, a été adoptée au Maroc en 2016.

Le portail national des données publiques ouvertes du Maroc (www.data.gov.ma) a été mis en ligne en 2011, plaçant ainsi le pays à l'avant-garde des développements internationaux dans ce domaine. La plateforme a été mise à jour en 2014 pour utiliser le logiciel CKAN, de la même manière que des portails nationaux de données publiques ouvertes de certains pays membres de l'OCDE. Des centaines de jeux de données sont maintenant présentés sur le portail national des données publiques ouvertes. Cependant, la nécessité d'une approche plus cohérente et rationalisée en relation avec les développements des données ouvertes est généralement reconnue par plusieurs institutions publiques. L'adoption en 2018 de la loi sur l'accès à l'information (Projet de loi N ° 31.13), y compris les données publiques ouvertes, constitue une réponse publique positive aux exigences croissantes dans ces domaines.

Les données publiques ouvertes sont généralement considérées comme un mécanisme de transparence par plusieurs entités publiques marocaines. C'est un élément central de l'engagement du pays en faveur d'un gouvernement ouvert. Cependant, l'accent mis sur la réutilisation des informations du secteur public pour la création de valeur reste faible. Des efforts doivent être déployés pour créer un écosystème durable de données ouvertes, impliquant des entités publiques, le milieu universitaire, des entreprises et des organisations de la société civile dans la réutilisation des données publiques ouvertes.

Des avancées importantes en termes de démocratie participative favorisée par et basée sur les technologies numériques sont aujourd'hui offertes au Maroc, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour véritablement promouvoir l'engagement, la collaboration et la coproduction avec le secteur public.

Inclusion numérique : un pilier du changement

Les niveaux d'analphabétisme au Maroc restent élevés (près de 30 % des jeunes de 15 ans et plus) (UNESCO, 2015). L'alphabétisation étant l'une des plus grandes exigences de l'inclusion numérique, elle représente un défi naturel à la portée universelle des politiques de gouvernement numérique. Bien que les niveaux d'analphabétisme de la population ne doivent pas être considérés comme un obstacle insurmontable pour les politiques numériques dans le secteur public, des approches à canaux multiples (maintien de la

prestation de services face à face) devraient toujours être envisagées pour garantir le droit universel d'accès aux services publics.

La forte pénétration des téléphones mobiles au Maroc - 126,01% selon l'ANRT/ l'observatoire de la téléphonie mobile au Maroc Situation à fin décembre 2017 - peut être considérée comme une opportunité d'inclure de larges couches de la population dans la transformation numérique du secteur public. En fait, les gouvernements du monde entier utilisent de plus en plus les technologies mobiles pour mieux atteindre et servir les citoyens et les entreprises. Cette dynamique peut être observée non seulement dans les pays les plus avancés sur le plan numérique, mais aussi dans les pays qui se sont engagés à utiliser les technologies mobiles pour dépasser certaines déficiences structurelles en matière d'infrastructure de TIC.

Une culture axée sur les données : récolter pleinement les avantages

Les données sont de plus en plus reconnues par les gouvernements comme un atout stratégique. L'expansion et l'adoption rapides des technologies numériques dans les secteurs publics ont augmenté la capacité de production, collecte, stockage, traitement et partage des données. Un secteur public axé sur les données, soutenant la gestion des processus de la chaîne de valeur des données tout au long du cycle politique et améliorant les approches de conception et de prestation de services, est au cœur des avancées du gouvernement numérique dans les pays de l'OCDE.

Des volumes importantes de données sont collectées et stockées en conséquence de la digitalisation progressive des processus gouvernementaux en cours au Maroc. Plusieurs exemples tangibles sont disponibles sur l'utilisation des données pour mieux informer l'élaboration des politiques et les décisions politiques au niveau ministériel. Le système d'indicateurs utilisé par le Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle et la base de données des Ressources humaines du Ministère de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration sont des cas concrets de l'émergence en cours d'une culture axée sur les données.

Le défi auquel le gouvernement marocain est confronté à ce stade est d'avoir une politique d'ouverture des données du secteur public et aussi de commencer à tirer pleinement parti de toutes les données déjà produites et/ou collectées par le secteur public. Permettre l'accès aux données et impulser le traitement, l'échange et la réutilisation des données dans les institutions publiques marocaines peut améliorer les renseignements du secteur public, permettre des décisions politiques et des processus de mise en œuvre plus éclairés, ainsi que des approches plus citoyennes.

Confidentialité et Sécurité : une condition préalable du numérique

Pour améliorer la confiance des citoyens, les gouvernements doivent équilibrer l'ouverture et l'engagement avec des niveaux adéquats de sécurité et de protection de la vie privée. Les citoyens doivent être certains que leurs données sont gérées correctement, dans le respect de leur vie privée ainsi que leur sécurité. Les atteintes à la sécurité et à la vie privée affectent la confiance des citoyens dans le secteur public. Elles peuvent également réduire la capacité des gouvernements à mener durablement la transformation numérique.

Depuis le lancement de la Stratégie nationale pour la société de l'information et l'économie numérique, *Maroc Numéric 2013*, un cadre élargi en matière de sécurité et de confidentialité a été mis en place. De nombreuses réglementations légales et structures

organisationnelles ont été développées et créées. Une stratégie de cyber-sécurité pour le Maroc a été approuvée ainsi qu'une directive nationale sur la sécurité des systèmes d'information, et de nouvelles réglementations relatives à la protection des données personnelles, à l'échange électronique des données, à la protection des cyber-consommateurs et contre la cyber-criminalité ont été publiées.

Le cadre en cours semble suivre toutes les grandes tendances internationales dans les domaines de la vie privée et de la sécurité. Mais le grand défi relevé par plusieurs organismes publics marocains est le suivi de la mise en œuvre de la réglementation en vigueur. Son dispositif transversal dans l'ensemble du secteur public est l'un des principaux défis à relever en ce moment.

Propositions d'action	**Niveau de priorité**
À la lumière des principales évaluations exposées ci-dessus, fondées sur les principales conclusions et analyses incluses dans le chapitre 3 de cette revue, le gouvernement marocain pourrait envisager de mettre en œuvre les recommandations politiques suivantes :	
6. **Poursuivre les efforts en vue de promouvoir l'ouverture, la transparence et l'accessibilité des services numériques** pour maintenir la confiance du public dans le gouvernement. Le Maroc a progressivement renforcé le cadre politique de la participation civique, la transparence, la responsabilité et le soutien à la lutte contre la corruption dans le secteur public. Cependant, la transparence et la responsabilité devraient par exemple aller au-delà des procédures améliorées de traçabilité ou d'accès à l'information, car une compréhension et une approche plus larges peuvent aider à créer un secteur public axé sur l'utilisateur et les données. Pour poursuivre ces efforts, le gouvernement peut envisager ce qui suit : a. Établir **une politique et des directives pour l'accessibilité** en vue de construire une société numérique inclusive, à savoir la réalisation obligatoire du niveau AA du World Wide Web Consortium (W3C). L'implication des parties prenantes des secteurs public, privé et de la société civile dans la conception des services garantit que les différents besoins et visions seront reflétés dans la stratégie et renforceront également l'engagement, le sentiment d'appropriation et le développement d'une culture de pensée systémique. b. Garantir que **les solutions sont numériques dans leur conception**, ce qui favoriserait l'accès aux données, l'interopérabilité, l'échange et la réutilisation des données entre les institutions du secteur public. Par exemple, éliminer les formulaires papier complexes en tirant parti des technologies numériques pour avoir, si possible, des champs pré-remplis basés sur la réutilisation des données du secteur public. Cela vise non seulement à reconnaître le pouvoir de la technologie numérique dans l'établissement de processus plus sûrs dans l'Administration publique, mais aussi à servir comme élément constitutif d'un secteur public plus transparent et responsable. Par exemple, incorporer la publication proactive des informations et des données publiques ouvertes sur un portail du gouvernement central dans la conception de solutions numériques qui, à leur tour, augmenteront le niveau de confiance entre les citoyens et le gouvernement et auront un impact sur le processus de passation des marchés publics pour les TIC. c. Fournir les **avantages de la transformation numérique aux catégories les moins favorisés de la population** à travers des applications et des solutions de gouvernement mobile qui assurent des services plus pratiques et plus simples grâce à leur conception pour appareils mobiles. La conception inclusive peut faciliter l'engagement d'un plus grand nombre de citoyens et peut aider à tirer parti de la technologie pour fournir des services aux citoyens les moins favorisés. Les fractures numériques existantes ne signifient pas que la transformation numérique des services publics ne peut pas apporter des avantages substantiels aux citoyens. La pénétration des technologies mobiles au Maroc est élevée, ce qui fournit un contexte propice au développement d'applications et de solutions de gouvernement mobile qui augmentent l'accès aux services. De plus, le développement du « service de messages courts » ou SMS en tant que moyen de prestation de services aurait un accès très large et inclusif pour tous les appareils mobiles. Il est suggéré que le gouvernement accorde la priorité à la création d'applications mobiles lorsqu'il envisage la prestation de services numériques et qu'il	Court terme

	fournisse aux citoyens un catalogue de services d'applications mobiles de tous les services auxquels un citoyen peut accéder via la technologie mobile. Afin d'éviter de générer de nouvelles formes d'exclusion numérique, des initiatives sur l'accès médiatisé aux services numériques devraient également être envisagées à la suite de certaines expériences des pays de l'OCDE (par exemple, Citizen Spots au Portugal[2]).	
7.	**Envisager la restructuration des approches de prestation de services des institutions publiques** autour des besoins et des préférences des citoyens afin de renforcer la reddition des comptes, d'accéder à l'utilisation stratégique potentielle des données pour une meilleure prestation et de créer un environnement propice à l'innovation pour améliorer la performance du secteur public. Pour favoriser une approche plus stratégique de la transparence et de l'accessibilité, le gouvernement devrait envisager de qui suit : a. Élaborer une **politique centralisée sur les données publiques ouvertes** (OGD) pour renforcer la cohésion et la coordination de la diffusion au public de ces données. Une politique commune concentrera ses efforts sur l'obtention d'un soutien politique et de ressources pour les autres DPLA, l'établissement d'une vision commune assortie d'objectifs stratégiques et l'investissement dans les capacités du secteur public afin de mobiliser le public. Cela aiderait à renforcer l'accent mis sur l'engagement de l'écosystème dans la réutilisation des DPLA. b. Créer **des plateformes numériques pour capturer les commentaires des utilisateurs**. Dans l'utilisation d'une boucle de rétroaction numérique, le temps de réponse aux demandes des utilisateurs peut être raccourci et permettra aux citoyens de voir que leurs commentaires sont traités en temps réel, ce qui renforcera la confiance. Ceci facilite la participation du public au processus institutionnel de prise de décision. En retour, les services pourront être affinés et seront plus adaptés aux besoins des utilisateurs en fonction de leurs commentaires. Étant donné que certaines plateformes de commentaires électroniques sont déjà opérationnelles (par exemple Chikaya.ma), le défi consiste à généraliser cette pratique dans les institutions publiques et à assurer la bonne gouvernance des plateformes pour obtenir des commentaires et en assurer et le suivi. c. Créer des **espaces de collaboration et de création conjointe** en réorganisant les mécanismes et l'architecture du gouvernement pour permettre l'établissement d'un dialogue ouvert entre les secteurs public, privé, de la société civile et des milieux universitaires, qui fournit un flux pertinent d'idées l'amélioration constante de la performance du secteur public rapprochant les institutions des citoyens et des entreprises. Une approche agile et itérative envers le déploiement de la technologie, et l'engagement du public à un retour d'information par « crowdsourcing » permettrait ce dialogue ouvert.	Moyen terme
8.	**Continuer d'établir et de renforcer la coordination des postes de Directeur de la sécurité** (notamment avec des attributs de **Directeur de la sécurité des informations**) au sein des ministères et/ou des institutions publiques, ainsi qu'au niveau infranational du gouvernement, ce qui pourrait améliorer la capacité de l'administration à coordonner et mettre en œuvre les politiques de cyber-sécurité. Cet effort permettra au gouvernement : a. **d'évaluer de façon permanente** les systèmes et infrastructures existants pour renforcer les capacités de l'administration dans son ensemble afin de contribuer aux efforts et aux objectifs liés à la cyber-sécurité ; b. **de développer et déployer un réseau** de **points/centres de cyber-sécurité** capables de gérer les opérations quotidiennes, conduire les évaluations des systèmes d'information et les projets d'amélioration. Cette approche devrait être développée et déployée en fonction des capacités institutionnelles, des ressources ainsi que des risques et de l'exposition des systèmes. Ce réseau pourrait également encourager des liens plus étroits entre les départements et la collaboration avec les institutions de renseignement du secteur public marocain, afin de renforcer la capacité globale de gestion des vulnérabilités et de cautérisation des dommages.	Court terme

Rendre concret et efficace : gouvernement numérique et régionalisation

Le passage du gouvernement électronique au gouvernement numérique (qui capture l'essence de la transformation numérique du secteur public) suit généralement un certain schéma : les administrations commencent à utiliser les TIC pour rendre leurs processus

plus proactifs, ouverts, participatifs et inclusifs ; par la suite, elles mettent à l'échelle les améliorations en termes d'efficacité et de prestation effective de la valeur publique. Dans ce mouvement, les frontières entre les processus de front-office et de back-office des secteurs publics se dégradent et sont donc progressivement portés à l'ère numérique, où ils sont plus que jamais connectés et intégrés, car étant de plus en plus **numériques à la conception**. Certaines dynamiques et tendances assez claires peuvent être trouvées au cours de ces étapes :

1. **Manque d'ajustement des cadres juridiques et réglementaires favorables.** Même lorsque les processus de mise à jour sont relativement rapides, l'adoption des nouvelles pratiques et l'adaptation aux nouvelles exigences légales prennent du temps.
2. **Les nouveaux processus numériques reproduisent les logiques, approches et circuits de papier précédents.** La réingénierie des processus d'affaires est appliquée de façon limitée, ne tirant pas pleinement parti des possibilités offertes par les technologies numériques pour repenser et réorganiser les processus, les tâches et les interactions.
3. **Chaque institution publique suit sa propre voie**, par exemple en développant ou en déployant individuellement des logiciels, du matériel et des services informatiques (TI), en appliquant des normes et standard différents et en développant ses propres systèmes de surveillance. La communication et le partage des données sont limités au sein de l'Administration publique.
4. **La planification limitée du déploiement des systèmes informatiques**, générant une augmentation rapide des coûts informatiques, des dédoublements d'investissements, des dépenses inefficaces et des difficultés de calcul des avantages réels.
5. **La duplication des efforts** commence à émerger et les opportunités d'efficacité et de mise à l'échelle restent inexploitées car les besoins informatiques communs sont satisfaits de façon individuelle.

En raison du manque d'articulation et de coordination, l'approche typique basée sur le silo est reproduite dans ces premières étapes de la transformation numérique. Par conséquent, les lacunes et les chevauchements entre les ministères ont tendance à persister, de même que la faible gouvernance à plusieurs niveaux. Les gouvernements commencent à relever le défi de tirer pleinement parti des avantages du partage des systèmes et des capacités d'une meilleure réutilisation et coopération, et de stimuler durablement la transformation numérique du secteur public à tous les niveaux afin d'offrir des avantages égaux à l'ensemble des citoyens du pays.

Compte tenu de l'hétérogénéité du secteur public marocain, en raison de la diversité des contextes, des besoins différents et des capacités variées, des cadres de coopération solides doivent être mis en place pour soutenir la transformation numérique durable du secteur public. Le partage d'expériences, de solutions et de méthodologies entre les différents niveaux de gouvernement est un catalyseur fondamental pour générer des capacités au niveau territorial.

Villes intelligentes pour le développement décentralisé du gouvernement numérique

Alors que les villes sont confrontées à des défis exceptionnels, les technologies numériques émergentes offrent des possibilités nouvelles et sans précédent de réinventer les villes, permettant ainsi des dispositions de gouvernance plus souples et plus

intelligentes, en appui à des prestations de services plus durables et innovantes dans les zones urbaines. Des outils comme l'Internet des Objets, ainsi que des capteurs nouveaux et de plus en plus abordables, permettent aux villes de saisir en temps réel les niveaux de pollution, les comportements humains pertinents pour la santé, la consommation d'énergie, l'occupation des sols, le climat, le trafic et la mobilité urbaine. Les villes, associées à des techniques de traitement de données de plus en plus sophistiquées comme l'analyse des données massives et les algorithmes d'apprentissage automatique, améliorent la qualité et l'efficacité des services de transport et d'énergie, les soins de santé et l'éducation, sans oublier l'aménagement urbain axé sur les données.

Les villes marocaines manquent actuellement de maturité technologique et de ressources humaines et financières pour utiliser efficacement ces outils. Au cours de la mission d'évaluation par les pairs de l'OCDE, plusieurs parties prenantes marocaines ont souligné que la digitalisation des services publics dans la majorité des villes marocaines est tout juste à sa phase d'initiation et que les registres et archives importants demeurent sur papier. Pourtant, les villes des autres économies émergentes ont montré qu'elles pouvaient faire en avant, en établissant des partenariats avec le gouvernement central, les organisations internationales, le secteur privé, les universités et d'autres partenaires au développement.

Facilitateurs clés : de l'interopérabilité à l'identification numérique

Le développement de facilitateurs informatiques communs clés pour le secteur public est une condition fondamentale pour passer du gouvernement électronique au gouvernement numérique. La plupart des organismes publics marocains soulignent plusieurs évolutions récentes des TIC dans le secteur public, mais identifient également le besoin de facilitateurs clés au niveau national, capables de soutenir la transformation numérique du secteur public. Les éléments suivants ont été largement mis en évidence :

1. **Interopérabilité** : L'applicabilité effective des directives d'interopérabilité, notamment celles prévues dans le « *Cadre Général d'Interopérabilité* » (2012), présente un besoin urgent de structurer un service public plus cohérent et interconnecté.
2. **Éléments constitutifs et Services partagés** : Éléments constitutifs et Services partagés – Répondre aux besoins communs et réduire de façon considérable le risque de duplication des efforts et l'effet de « réinventer la roue », en apportant la rationalité et les économies d'échelle (notamment à travers l'utilisation de possibilités offertes par les approches « cloud computing »). Contribue également à l'implication des entités gouvernementales à tous les niveaux, en facilitant en particulier l'engagement de celles avec moins de ressources (humaines, économiques, techniques et situées dans des zones reculées), en réduisant l'écart avec les entités plus avancées.
3. **Identifiants et Certificats numériques :** Communément identifiés comme ressources fondamentales pour soutenir le développement des services publics en ligne et une plus grande intégration au sein des gouvernements.
4. **Registres d'état civil numériques** : Étape fondamentale pour garantir la bonne gestion numérique des besoins des citoyens et des relations avec l'Administration publique marocaine. Un registre d'état civil numérisé, qui peut être correctement partagé et réutilisé par tous les organes de l'administration publique, est un atout public essentiel.
5. **Réseau intra-ministériel** : Capable de soutenir de façon durable et sûre l'échange régulier de données, d'informations et de connaissances dans le secteur public.

6. **Centre de données public** : Capable de stocker et de traiter l'information publique, ainsi que de soutenir la fourniture d'éléments constitutifs informatiques communs (par exemple, authentification électronique, formulaires électroniques, etc.) Le cloud privé du gouvernement est également une alternative naturelle à envisager.

Tous les facilitateurs clés susmentionnés devraient être utilisés à travers le gouvernement central, mais devraient également être mobilisés pour soutenir et renforcer la relation entre les différentes régions du Maroc. Les TIC peuvent en effet renforcer la coordination entre les différents niveaux de gouvernement, avec des avantages évidents en termes de gestion du secteur public. Les TIC peuvent également rendre la relation avec les citoyens et les entreprises plus cohérente et mieux articulée.

La stratégie *Maroc Digital 2020* en cours de mise en œuvre, qui tient compte de plusieurs des facteurs clés mentionnés ci-dessus, donne désormais au Maroc une excellente opportunité de renforcer de manière durable la transformation numérique du secteur public.

Renforcement des capacités : outils d'analyse de rentabilité et de gestion de projets

L'utilisation des méthodologies d'analyse de rentabilité pour mieux planifier les investissements dans les TIC, ainsi que la généralisation des outils et compétences en gestion de projets, peuvent être déterminantes pour garantir la durabilité du processus de transformation numérique. L'absence de ces pratiques entraîne des difficultés à justifier et expliquer les investissements informatiques, à identifier des avantages mesurables pour le secteur public, les citoyens et les entreprises, mais aussi des efforts inutiles et redondants, qui compromettent l'efficacité et l'effectivité des projets.

Bien que certains organismes publics marocains soulignent l'utilisation générale des méthodologies d'analyse de rentabilité pour évaluer les investissements importants, ainsi que les pratiques de gestion de projet pour améliorer l'efficacité d'exécution des initiatives, un consensus semble exister sur la nécessité d'une utilisation plus systématique et rationalisée des outils communs dans la perspective d'un meilleur renforcement des capacités, de façon plus homogène, dans le secteur public.

Le développement des mécanismes de suivi, d'évaluation et de mesure est également communément considéré comme une pratique générale à améliorer. L'utilisation de mesures consolidées peut aider à mieux suivre les résultats et à vérifier les impacts des politiques en cours. Bien que quelques cas intéressants et développés soient en place, ce domaine peut être significativement amélioré dans le panorama du gouvernement numérique marocain.

Une utilisation plus cohérente des approches et outils d'analyse de rentabilité et de gestion des projets peut également être utile pour mieux mobiliser des ressources financières pour des projets de gouvernement numérique, mieux articuler les diverses sources financières et cibler les investissements dans des secteurs importants pour le Maroc (par exemple la santé, l'éducation).

Différents outils institutionnels, cadres et leviers politiques peuvent être utilisés pour diffuser ces pratiques dans le secteur public. La nouvelle Agence de développement digital peut assumer un rôle de coordination dans le contexte marocain à l'avenir.

Mise en service des TIC

L'évolution permanente des TIC nécessite des efforts supplémentaires pour identifier les besoins communs dans le secteur public. Elle impose également des règles de passation de marchés souples et innovantes qui peuvent rendre le processus d'approvisionnement informatique souple et efficace. Les moyens modernes pour le déploiement des technologies telles que « le cloud computing », les nouvelles formes de partenariats public-privé (PPP), les logiciels libres et les contrats de service avec le secteur privé exigent un système d'approvisionnement adéquat pour le secteur public, applicable à tous les niveaux de gouvernement.

Certaines pratiques d'agrégation de la demande au niveau ministériel ont généralement été identifiées au sein de l'Administration publique marocaine, pour démontrer que les avantages de la planification stratégique des approvisionnements informatiques sont clairs. Cependant, un consensus semble exister sur la nécessité de développer des règles d'approvisionnement plus souples.

Compétences numériques et de leadership

Les compétences numériques des différents groupes de fonctionnaires sont également un problème central au Maroc. La capacité limitée du secteur public à attirer et maintenir des professionnels de l'informatique hautement qualifiés constitue un défi majeur pour la transformation numérique envisagée de l'Administration publique marocaine. Par ailleurs, la nécessité d'améliorer de façon permanente les compétences numériques de base des fonctionnaires est considérée comme un sujet essentiel.

En harmonie avec ce besoin identifié, la nouvelle stratégie *Maroc Digital 2020* présente l'amélioration des compétences numériques, en particulier dans le secteur public, comme l'une des priorités centrales pour les quatre prochaines années.

Le renforcement permanent des compétences numériques de la population générale, en ligne avec les priorités stratégiques définies par les Objectifs de développement durable, a été considéré par plusieurs parties prenantes du Maroc lors des entretiens d'évaluation par les pairs comme un préalable au développement inclusif et durable du gouvernement numérique. Dans cette optique, les politiques de gouvernement numérique au Maroc devraient être correctement articulées avec des politiques et des initiatives plus larges qui prévoient le développement de compétences numériques dans différents segments de la population.

Propositions d'action À la lumière des principales évaluations exposées ci-dessus, fondées sur les principales conclusions et analyses incluses dans le chapitre 4 de cette revue, le gouvernement marocain pourrait envisager de mettre en œuvre les recommandations politiques suivantes :	**Niveau de priorité**
9. **Soutenir le développement des villes intelligentes sur tout le territoire marocain**, en droite ligne avec les efforts entrepris, capables de tirer pleinement parti des technologies numériques pour rationaliser la gestion de la ville, améliorer la relation avec les citoyens et contribuer à des zones urbaines plus durables et innovantes.	
a. **Envisager la promotion d'un réseau de villes intelligentes** qui, inspirées par des exemples plus avancés comme Casablanca, peuvent populariser le concept et encourager le développement du concept de villes intelligentes à travers le territoire ; susciter la participation, recueillir des commentaires et favoriser l'engagement des parties prenantes locales ; et faciliter la mise à l'échelle des initiatives. Par exemple, l'utilisation d'outils numériques pour créer des plateformes de consultation afin de solliciter les commentaires des résidents sur diverses questions municipales comme les budgets, l'infrastructure (projets de construction, réfection de routes, etc.) et le transport en commun.	Moyen terme

	b. **Promouvoir la création des postes de Directeur national de la transformation numérique (CDTO) dans les villes,** afin de hiérarchiser les politiques d'utilisation, de réutilisation et de création de valeur au niveau local.	
	c. **Explorer le potentiel de l'Internet des objets** (IdO) grâce à l'utilisation appropriée des données collectées (par exemple, les niveaux de pollution, le trafic et la mobilité urbaine, la consommation d'énergie) pour une gestion plus avisée de la ville. L'IdO est également capable de générer de nouvelles opportunités pour l'engagement des citoyens dans la gestion locale de leurs communautés, à travers le partage de données collectées en privé (par exemple, la réutilisation des informations collectées via les montres connectées).	
10.	**Développer et promouvoir l'adoption des facilitateurs clés du gouvernement numérique** à travers le secteur public marocain comme instruments stratégiques pour une transformation numérique efficace, cohérente et durable entre les secteurs et les niveaux de gouvernement. Dans cette optique, le gouvernement du Maroc devrait :	
	a. **Accorder la priorité à la création d'un système d'identification numérique** au Maroc, capable de faciliter et d'améliorer la relation entre les citoyens et l'Administration publique grâce à l'utilisation de mécanismes tels que les authentifications numériques et les signatures numériques. En raison de la forte pénétration des technologies mobiles dans la population marocaine, une solution mobile d'identification numérique augmenterait le potentiel d'adoption de la solution d'identification numérique. D'autre part, et en s'appuyant sur les expériences des pays de l'OCDE (Danemark, Italie, Norvège), le gouvernement marocain devrait envisager d'établir des partenariats avec des parties prenantes du secteur privé qui pourraient permettre la réutilisation de solutions déjà adoptées par la population (par exemple authentification pour la banque à domicile).	
	b. **Numériser le registre d'état civil**, comme condition centrale d'un système d'identification numérique et pour l'échange d'informations sur les citoyens à travers le secteur public, en ligne avec les efforts en cours de la Direction Générale des Pouvoirs Locaux. L'Administration publique dans son ensemble devrait être convaincue des avantages de ce processus, en augmentant la pertinence du sujet dans l'agenda politique.	Court terme
	c. **Mettre à jour et renforcer le cadre d'interopérabilité actuel** afin d'assurer son applicabilité à travers les secteurs et les niveaux de gouvernement pour soutenir l'échange de données agile et précieux dans le secteur public. L'adoption du cadre d'interopérabilité devrait être renforcée par les leviers politiques nécessaires (voir les recommandations 3 c. et 10a)	
	d. **Garantir la capacité des citoyens à contrôler l'utilisation par les institutions du secteur public de leurs données personnelles** grâce à un mécanisme central qui permet aux Marocains de le faire. Cela devrait accroître la transparence du gouvernement et permettre aux citoyens de contrôler leurs données personnelles. Suivant les exemples de pays de l'OCDE (par exemple Pays-Bas, Espagne).	
11.	**Promouvoir l'adoption d'outils stratégiques pour aider à rationaliser les technologies numériques** à travers les secteurs et les niveaux de gouvernement, notamment :	
	a. **Hiérarchiser le développement d'un mécanisme pour l'évaluation des investissements dans les TIC** en ligne avec les Recommandations 5, en fonction du seuil de budget et compte tenu des modèles normalisés d'analyse de rentabilité et de gestion de projet ;	
	b. **Définir une politique de mise en service des TIC** permettant une coordination centrale des investissements dans les TIC, des possibilités d'agrégation de la demande, un alignement stratégique avec les priorités établies par la stratégie digital du Maroc, l'application des directives techniques (interopérabilité, identité numérique, etc.) et l'adoption de partenariats et d'accords plus souples pour les collaborations avec les fournisseurs et les parties prenantes non institutionnelles plus tôt dans le processus de passation des marchés, et de façon itérative, jusqu'à la livraison. Cela permettrait au gouvernement de mieux comprendre, inclure et traiter les besoins et le contexte des utilisateurs, les avantages et les obstacles potentiels, et de développer des solutions plus efficaces et plus effectives.	Moyen terme

	c. **Envisager l'élaboration d'une politique en matière de logiciel libre et de normes ouvertes** pour le secteur public marocain, capable de générer des économies de licences sur les investissements publics dans les TIC, de stimuler le marché des logiciels parmi les fournisseurs marocains (par exemple les petites et moyennes entreprises) et de permettre la réutilisation de solutions logicielles dans différents secteurs et niveaux de gouvernement.	
12.	**Accorder la priorité au développement des compétences numériques** des fonctionnaires marocains capables de soutenir le développement durable du gouvernement numérique, notamment :	
	a. **Cartographier les besoins de développement des compétences numériques et de leadership des hauts fonctionnaires marocains**, pour permettre au secteur public de mieux piloter la transformation numérique, en saisissant ses opportunités et en relevant ses défis.	
	b. **Promouvoir et maintenir à jour les compétences numériques des fonctionnaires** des différents secteurs et niveaux de gouvernement, en étroite collaboration avec l'autorité en charge du développement/des politiques du secteur public en matière de ressources humaines.	Moyen terme
	c. **Envisager la création de politiques spécifiques d'attraction des professionnels des TIC qualifiés** dans le secteur public, en offrant des opportunités de carrière spécifiques qui peuvent aussi aider le secteur public à mieux retenir ces professionnels	

Notes

1. Comme proposé lors de l'atelier technique organisé à Rabat en janvier 2018, il est notamment consacré au partage des expériences des pays de l'OCDE en matière d'analyse de rentabilisation et de mise en service des TIC.
2. Pour plus d'informations sur l'initiative portugaise Citizen Spots, rendez-vous sur www.ama.gov.pt/web/english/citizen-spot.

Lectures complémentaires

Gouvernement du Royaume du Maroc (2012), « Charte commune des portails internet institutionnels », *Cadre Général d'Interopérabilité - Charte commune*.

Observatoire des Technologies de l'Information (2016), « Enquête sur l'accès et l'usage des TIC par les ménages et les individus au Maroc ».

OCDE (2018), « Boîte à outils de l'OCDE pour le Gouvernement numérique », OCDE, www.oecd.org/governance/digital-government/toolkit/.

OCDE (2017), *Digital Government Review of Norway: Boosting the Digital Transformation of the Public Sector*, Études du gouvernement numérique de l'OCDE, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264279742-en.

OCDE (2016), *Digital Government in Chile: Strengthening the Institutional and Governance Framework, Études du gouvernement numérique de l'OCDE, Éditions OCDE, Paris*, http://dx.doi.org/10.1787/9789264258013-en.

OCDE (2016), *Open Government Data Review of Mexico: Data Reuse for Public Sector Impact and Innovation*, Études du gouvernement numérique de l'OCDE, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264259270-en.

OCDE (2016), *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2017*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264265554-en.

OCDE (2015), *Open Government in Morocco*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264226685-en.

OCDE (2015), *Open Government Data Review of Poland: Unlocking the Value of Government Data*, Études du gouvernement numérique de l'OCDE, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264241787-en.

OCDE (2014), "Recommendation of the Council on Digital Government Strategies", OCDE, Paris, www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm.

OCDE (2014), *Survey on Digital Government Performance* (dataset), Éditions OCDE, Paris, http://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=6C3F11AF-875E-4469-9C9E-AF93EE384796.

UNESCO (2015), "Literacy in Morocco", *UNESCO Country Profile*, http://uis.unesco.org/country/MA.

W3C (2008), "Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0", www.w3.org/TR/WCAG20/.

Chapitre 1. Facteurs contextuels influençant l'environnement numérique au Maroc

Le présent chapitre précise le contexte dans deux domaines : premièrement, le contexte du cadre d'analyse des gouvernements numériques utilisé par l'OCDE et la Revue elle-même. Il fournit des informations sur la manière dont cette revue s'inscrit dans les objectifs généraux du Programme-pays Maroc au sein de l'OCDE. Deuxièmement, il introduit les facteurs contextuels qui influencent l'environnement numérique au Maroc. Il prend en compte à la fois le développement de l'économie numérique du pays et l'état actuel du gouvernement en termes de digitalisation. Un aperçu des performances économiques récentes est fourni, ainsi qu'une discussion sur les défis de la transformation numérique du pays.

Cadre de la Revue du gouvernement numérique de l'OCDE sur le Maroc

En 2014, l'OCDE a mis en place un nouveau mécanisme pour soutenir les économies émergentes dynamiques. Connu sous le nom de programmes pays, ce mécanisme permet à certains pays partenaires de tirer parti de l'expertise et des meilleures pratiques de l'OCDE et de développer leurs capacités pour mener à bien des réformes politiques qui, on l'espère, permettront de renforcer les institutions dans la mise en œuvre des programmes et des services. Le programme permet aux pays d'accéder à des informations et recommandations clés afin de soutenir une croissance forte, inclusive et durable. Ce mécanisme a été conçu pour soutenir les approches régionales dans la mesure où les partenaires des programmes de pays pourraient contribuer à la diffusion des meilleures pratiques et apporter des perspectives politiques de leurs régions. S'appuyant sur des décennies de coopération et dans le cadre de l'initiative MENA-OCDE dans plusieurs domaines politiques et sur la participation progressive du pays aux travaux de l'OCDE, le programme-pays Maroc-OCDE a été approuvé le 12 mars 2015.

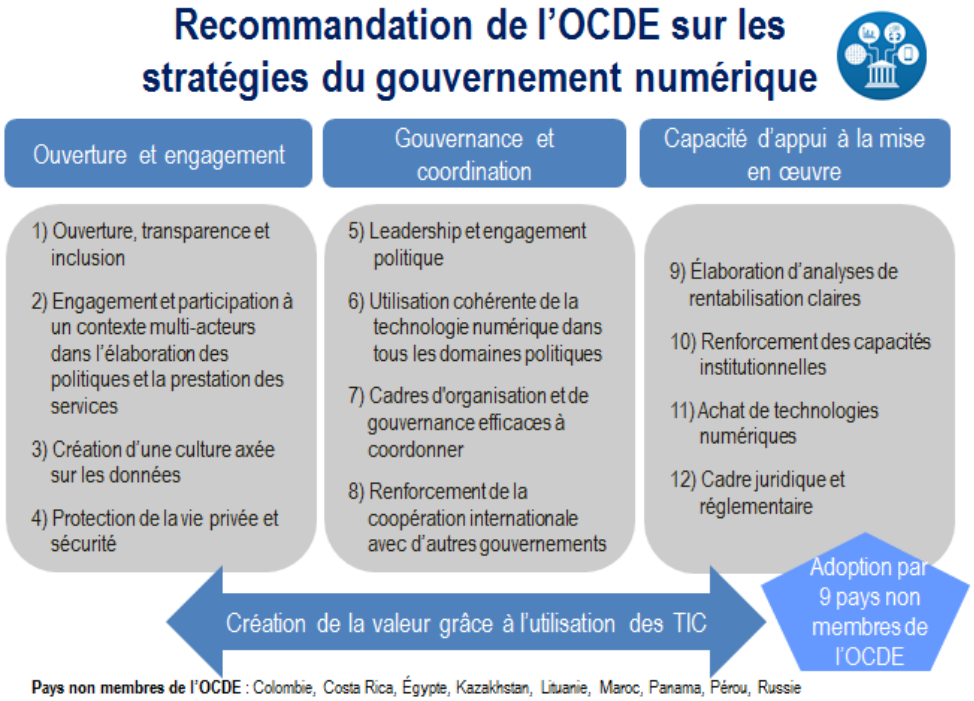
Cette Revue du gouvernement numérique de l'OCDE fait partie du programme-pays Maroc-OCDE. La Revue s'appuie sur l'expérience et les connaissances acquises par la Division de la réforme du secteur public de la Direction de la gouvernance publique de l'OCDE grâce à des projets similaires menés ces 15 dernières années dans un certain nombre de pays membres et partenaires de l'OCDE. Il a été mené conformément à la Recommandation de l'OCDE sur les stratégies du gouvernement numérique (ci-après, la « Recommandation de l'OCDE ») adoptée par le Conseil en 2014. La Recommandation de l'OCDE comprend 12 recommandations clés distinctes regroupées en trois axes qui soutiennent l'intégration des décisions sur les technologies numériques dans l'élaboration de stratégies globales pour la modernisation du secteur public et la réforme du secteur public. L'adoption de la Recommandation de l'OCDE aide les gouvernements à tirer le meilleur parti des changements technologiques et des opportunités numériques. Elle favorise une approche pangouvernementale qui reconnaît l'utilisation des technologies en tant qu'agent transversal dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques. Le Maroc a adopté la Recommandation de l'OCDE en janvier 2015 et a été le premier pays à demander une revue du gouvernement numérique sur la base du cadre d'analyse fourni par la Recommandation de l'OCDE (voir Graphique 1.1).

La Revue tire avantage de la base de connaissances de l'OCDE et de l'échange des meilleures pratiques, visions et stratégies découlant des travaux du Groupe de travail de l'OCDE des hauts fonctionnaires du Gouvernement numérique (E-Leaders). Le Groupe de travail rassemble des directeurs informatiques (DSI) (ou des postes équivalents) et des décideurs du gouvernement numérique afin de discuter et de réfléchir sur la meilleure façon de traiter la transformation numérique du secteur public et de créer des gouvernements plus intelligents, inclusifs, productifs, innovants et réactifs. Le Maroc a pu prendre part aux réunions E-Leaders à Tallinn (2016) et à Lisbonne (2017) et a tiré profit des précieux points de vue d'autres pays membres et économies partenaires de l'OCDE.

La Revue bénéficie également des connaissances contenues dans la Boîte à outils de l'OCDE pour le Gouvernement numérique[1], conçue pour aider les gouvernements à mettre en œuvre la Recommandation de l'OCDE, en fournissant des informations générales sur les politiques, des informations opérationnelles, des bonnes pratiques, de nouvelles tendances et un modèle d'auto-évaluation pour les 12 recommandations clés (voir Encadré 1.1). La boîte à outils du gouvernement numérique est spéciale en ce qu'elle marque la collaboration entre tous les pays du Groupe de travail et met en

évidence des pratiques qui fournissent des exemples concrets de la manière dont la Recommandation de l'OCDE peut être mise en œuvre dans le secteur public. La Boîte à outils est un instrument interactif qui est constamment mis à jour par le Secrétariat ainsi que les pays membres et les économies partenaires de l'OCDE.

Graphique 1.1. Recommandation de l'OCDE sur les stratégies du gouvernement numérique, 2014



Source : OCDE (2014), « Recommendation of the Council on Digital Government Strategies », OCDE, www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm.

Encadré 1.1. La boîte à outils du gouvernement numérique de l'OCDE

En 2014, à la demande du Comité de la gouvernance publique, le Secrétariat de l'OCDE a commencé à élaborer une boîte à outils pour soutenir la mise en œuvre de la Recommandation de l'OCDE sur les stratégies du gouvernement numérique. Un projet de boîte à outils a été présenté lors de la réunion des dirigeants en 2015 à Tokyo, au Japon.

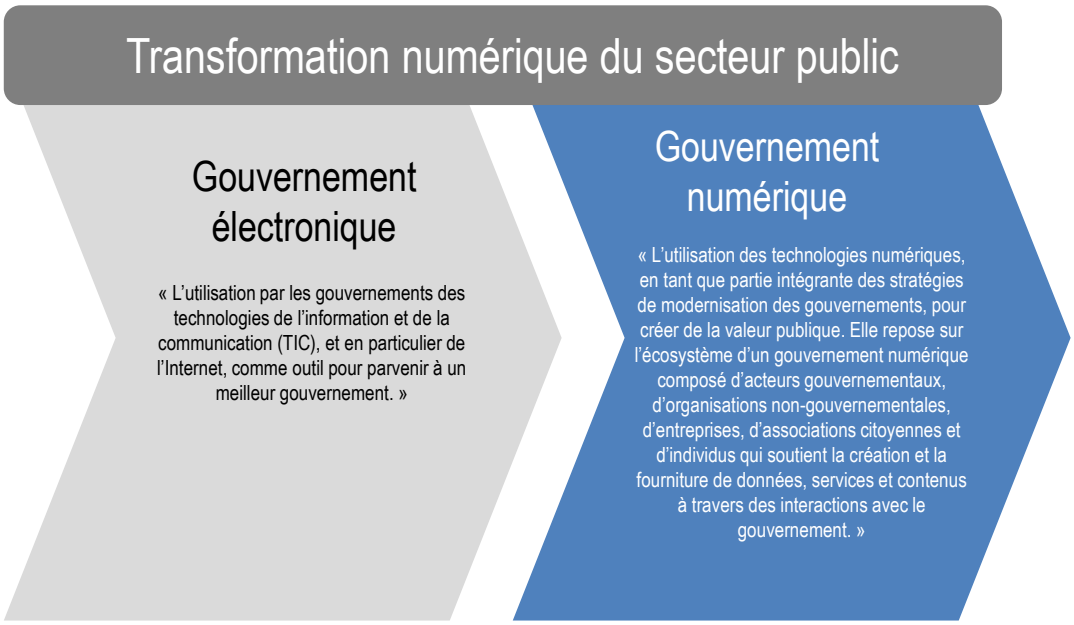
La boîte à outils s'articule autour des 12 recommandations clés de la Recommandation de l'OCDE. Elle met en évidence les tendances et problèmes pertinents pour la mise en œuvre de chaque recommandation clé, les indicateurs, les bonnes pratiques, un outil d'auto-évaluation et des références pour une lecture plus approfondie.

« Cette boîte à outils est conçue pour vous aider à mettre en œuvre la Recommandation de l'OCDE sur les stratégies de gouvernement numérique. En comparant les bonnes pratiques entre les pays de l'OCDE, ce site peut guider les décideurs dans l'utilisation des technologies numériques pour encourager l'innovation, la transparence et l'efficacité dans le secteur public. » www.oecd.org/governance/digital-government/toolkit/home/

Les pays membres ont été activement impliqués dans le processus d'élaboration de la boîte à outils du gouvernement numérique, qui est considérée comme une bonne pratique organisationnelle et internationale dans les documents de ce type. Depuis son lancement, les adhérents ont fourni des commentaires pour améliorer continuellement la boîte à outils, aider à identifier les principales tendances et questions et bonnes pratiques, et collaborer avec le Secrétariat de l'OCDE pour élaborer des indicateurs pour suivre la mise en œuvre de la Recommandation de l'OCDE.

La Revue du gouvernement numérique de l'OCDE sur le Maroc aidera le gouvernement du pays à améliorer ses politiques et programmes de gouvernement numérique, en fournissant des recommandations pratiques sur la base des pratiques et des expériences dans les pays de l'OCDE. L'analyse est axée tout particulièrement sur la manière de renforcer l'efficience et l'efficacité de la politique de Gouvernement numérique actuellement en place, en l'associant à une réforme plus large des objectifs et des programmes stratégiques du secteur public. La Revue aidera également le gouvernement du Maroc dans ses efforts pour passer d'une approche de gouvernement électronique à une approche de gouvernement numérique, tracer la voie vers la transformation numérique durable de son secteur public (voir Graphique 1.2).

Graphique 1.2. Transformation numérique dans le secteur public : Du gouvernement électronique au gouvernement numérique



Source : OCDE (2014), « Recommendation of the Council on Digital Government Strategies », OCDE, www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm.

Dans un contexte d'interactions sociales et de dynamiques sociales qui évoluent rapidement, les gouvernements devraient être en mesure de repenser leur rôle, leur champ d'action et leurs méthodes de travail. Les technologies numériques devraient être considérées dans le processus de conception des politiques comme un catalyseur d'une société en réseau et intégrées dans les programmes de réforme du secteur public, à mesure que les gouvernements établissent de nouvelles façons d'interagir avec les citoyens et les entreprises.

Le cadre d'analyse suivant a été appliqué pour évaluer le niveau de développement du gouvernement numérique dans le secteur public au Maroc. Le cadre d'analyse est axé sur la compréhension du contexte lié au gouvernement numérique du Maroc, la vision politique qui le soutient, les réalisations, les lacunes de mise en œuvre et les chevauchements, et les mesures visant à guider la collecte de preuves pour soutenir et formuler les principales conclusions politiques et recommandations politiques (voir Graphique 1.3).

La revue du gouvernement numérique de l'OCDE sur le Maroc présente les nouveaux thèmes et ainsi que les points faibles identifiés par le Secrétariat de l'OCDE et les pairs examinateurs qui ont mené la revue.

L'une des premières étapes importantes de cette Revue a eu lieu en juin 2016, avec la mission de la revue par les pairs de l'OCDE au Maroc. La mission a impliqué la participation de pairs colombiens et espagnols qui, en collaboration avec le Secrétariat de l'OCDE, ont mené des entretiens avec des acteurs des secteurs public, privé et de la société civile afin d'identifier les opportunités et les défis pour le développement du Gouvernement numérique au Maroc. Une courte deuxième mission d'évaluation par les pairs a eu lieu au cours de la première semaine de septembre 2016 afin d'interroger d'autres acteurs du secteur public.

Graphique 1.3. ***Revue du gouvernement numérique de l'OCDE sur le Maroc :*** **Cadre d'analyse**



Source : Auteur.

En septembre 2016, après avoir reçu les commentaires des homologues internationaux de Colombie et d'Espagne, les conclusions préliminaires de la Revue ont été partagées lors de la réunion du Groupe de travail des hauts fonctionnaires du gouvernement numérique à Tallinn, en Estonie. Des représentants du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique et du Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique, ainsi que du Cabinet du Chef du Gouvernement, ont participé à la rencontre et ont exposé l'expérience marocaine et les priorités en cours pour le développement d'un gouvernement numérique cohérent et durable.

Dans la mesure où elle joue un rôle essentiel dans la méthodologie de la revue, notamment en matière de collecte de renseignements, une enquête a été menée auprès de l'écosystème des acteurs publics du Gouvernement numérique en septembre 2016. L'enquête a fourni de précieux éléments d'information provenant des institutions gouvernementales centrales et locales. Ces éléments ont été utilisés dans la rédaction du présent rapport.

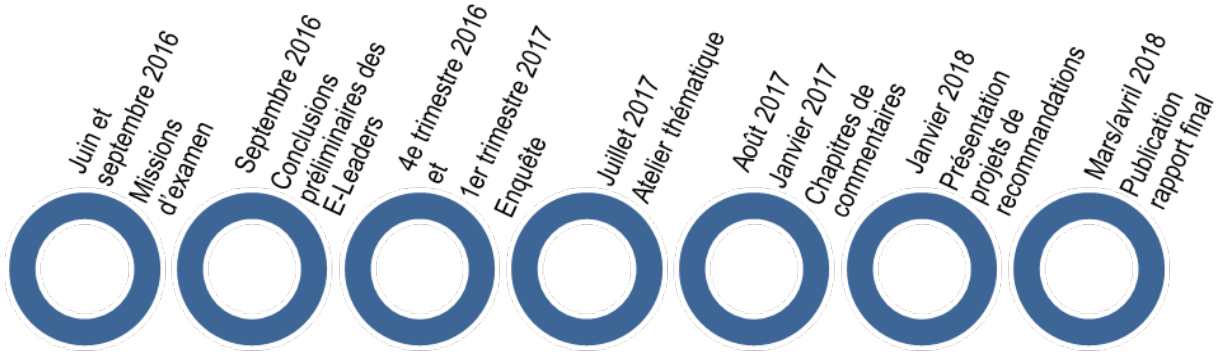
Plusieurs ateliers avec les parties prenantes marocaines ont été organisés. Un atelier technique a eu lieu en juillet 2017, à Rabat. Accompagnant les membres du personnel de l'OCDE, trois pairs du Danemark, du Portugal et de la Suède, ont partagé avec les participants leurs expériences nationales sur des sujets spécifiques : gouvernance,

coordination et cadre institutionnel ; investissements stratégiques dans les technologies de l'information et de la communication (TIC), analyse coûts/bénéfices et études de viabilité ; outils clés pour une coordination transversale. Les experts internationaux pairs sont des éléments essentiels de la Revue du gouvernement numérique pour fournir au pays étudié une chance d'obtenir des idées et des connaissances de leurs homologues dans d'autres pays. Cela peut également inspirer la future coopération internationale.

Entre août 2017 et février 2018, les projets de chapitres de la Revue du gouvernement numérique de l'OCDE sur le Maroc ont été partagés avec des institutions du secteur public marocain, leur donnant l'occasion de commenter et de discuter des éléments centraux du rapport. Les commentaires reçus ont permis d'enrichir ce rapport.

Un deuxième atelier technique s'est tenu à Rabat en janvier 2018. L'objectif principal était de présenter une première ébauche des « Évaluations et Propositions d'action » issues de cette Revue à un large public de parties prenantes du gouvernement numérique de haut niveau. La réunion était l'occasion de discuter des priorités, des possibilités et des défis du pays. L'atelier technique comportait également deux sections consacrées aux sujets pertinents du gouvernement numérique : la planification stratégique et la gestion cohérente des projets TIC ; et l'identité numérique en tant que catalyseur clé de la transformation numérique du secteur public. Suite à cet atelier, l'OCDE a partagé les propositions de recommandations pour avis et commentaires avec le gouvernement marocain en février 2018. Graphique 1.4 résume le calendrier de la Revue.

Graphique 1.4. Calendrier de la Revue du gouvernement numérique de l'OCDE sur le Maroc



Source : Auteur.

Le contexte marocain

La transformation numérique des économies et des sociétés a un impact significatif sur la transformation numérique du gouvernement et un rôle important à jouer dans celle-ci. Pour comprendre réellement la transformation requise du gouvernement du Maroc, il est fondamental de mieux comprendre l'ensemble du contexte numérique marocain, impliquant un écosystème créé par une convergence des besoins, des technologies et des infrastructures, des contextes et des priorités des secteurs privé et public. Pour cette raison, il est utile d'analyser où se situe le Maroc dans son ensemble, ainsi que le contexte qui permet à l'économie numérique dans le pays d'exister comme aujourd'hui, et de retracer comment cette maturité numérique a été atteinte, avant de se pencher sur le passage du gouvernement marocain du gouvernement électronique au gouvernement numérique.

Bref aperçu socio-économique du Maroc

Avec une population de 34,8 millions d'habitants, le Maroc se classe au cinquième rang des pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA) en termes de population. Il convient de mentionner que le Maroc est devenu, au cours de la dernière moitié du XXe siècle, l'un des principaux pays d'émigration au monde, avec une estimation de la diaspora marocaine mondiale d'environ 4 millions d'habitants.

Le Maroc vise à devenir un important centre industriel au niveau de l'Afrique. Le pays est sur le point de devenir la porte d'entrée vers les marchés africains à croissance rapide. En 2010, Casablanca Finance City a été créée en tant que centre financier pour faciliter les affaires non seulement au Maroc mais aussi sur le continent africain. Situé à seulement 14 kilomètres de l'Europe, le Maroc a pour principal partenaire commercial l'Union européenne. En 2017, le Maroc a réintégré l'Union Africaine. Cette année a été également marquée par une tournée du Roi dans plusieurs pays africains, à savoir la Tanzanie, le Rwanda, l'Éthiopie, Madagascar et le Nigeria (OCDE, 2017a).

Tableau 1.1 décrit les principaux indicateurs économiques du Maroc.

Tableau 1.1. Principaux indicateurs économiques du Maroc

Population (millions, 2014)	33 848	**PIB** (en millions de dollars US)	100,36 dollars US
Taux de chômage	9,4 % (2016)	**PIB par habitant** (USD, parité de pouvoir d'achat [PPP], constant 2011 international)	7 146 ()
Ratio emploi-population (15 ans et plus, %, 2015)	43 %	**Croissance réelle du PIB** (%, 2015)	4,5
Indice de Gini (2014)	40	**Solde du budget** (% du PIB, 2016)	-4,3%
Population en dessous du seuil de pauvreté national (%)	4,8	**Balance courante** (% du PIB, 2015)	-1,9

Source : OCDE (2017b), *Examen multidimensionnel du Maroc : Volume 1. Évaluation initiale*, Les voies de développement, OCDE.

Le solde budgétaire est négatif, ce qui dénote un déficit des dépenses publiques par rapport aux recettes. La balance courante, indicateur important de la santé économique, est le solde des échanges commerciaux du pays. Dans le cas du Maroc, elle indique un déficit, ce qui signifie que le pays est un emprunteur net auprès des pays du reste du

monde. Cependant, le taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) est l'indicateur le plus important de la santé économique et, comme le montre le tableau ci-dessus, est positif, ce qui signifie que l'économie est en expansion. Le ratio emploi-population est également positif, ce qui, combiné au taux de chômage, indique qu'une proportion élevée de la population en âge de travailler est employée. Il indique également des effets positifs généraux sur le PIB du Maroc. Bien qu'il y ait des zones déficitaires, dans l'ensemble, le pays se montre en phase avec les objectifs gouvernementaux d'accroissement de l'activité économique.

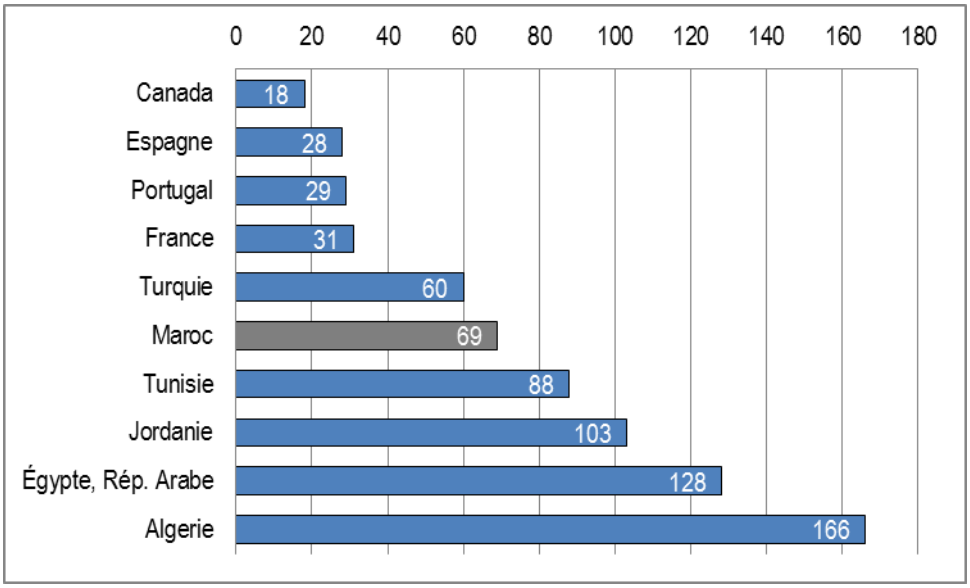
L'indice de Gini mesure la mesure dans laquelle la distribution des revenus (ou, dans certains cas, des dépenses de consommation) entre les individus ou les ménages d'une économie s'écarte d'une répartition parfaitement égale. Un indice de 0 représentera une égalité parfaite. A 39,4, le Maroc ne semble pas être trop loin de 0 au niveau national. Cet aspect sera discuté à nouveau au chapitre 4 du présent Revue.

Jeter les bases d'une économie numérique

Alors que les gouvernements du monde entier se débattent avec la transformation numérique du secteur public, il est important de noter que dans de nombreux cas, les administrations publiques tentent d'adapter leurs approches de gestion et de service à une économie numérique depuis longtemps. Un Gouvernement numérique est nécessaire pour répondre de manière appropriée aux besoins d'une économie et d'une société numériques. D'une part, le gouvernement du Maroc a fourni les éléments fondamentaux (par exemple par des lois et des règlements) pour que l'économie numérique s'implante, et d'autre part, il est évident que de nouvelles avancées doivent être réalisées par rapport au développement du gouvernement numérique au Maroc pour que l'économie numérique se développe. Le secteur public doit s'adapter aux développements et normes internationales.

Le plan Émergence du Maroc, lancé en 2005, était une stratégie industrielle nationale axée sur le développement de nouvelles industries au Maroc. Il s'est concentré sur le développement de sept secteurs clés : l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, la transformation des produits de la mer, l'agroalimentaire, le textile et la délocalisation. Il a ensuite été suivi par le Pacte national pour l'émergence industrielle. Ces plans nationaux ont contribué à façonner l'économie marocaine. Les exportations du secteur automobile, par exemple, ont augmenté de 26,2 % en 2015, ce qui en fait le principal secteur d'exportation du pays ; les exportations ont également progressé dans les secteurs de l'électronique (+26 %) et de l'aéronautique (+1,8 %) (OCDE, 2017a). La stratégie nationale actuelle est le Plan d'Accélération Industrielle[2] qui promeut dix mesures pour accélérer la transformation industrielle au Maroc. Ces mesures clés sont regroupées en trois classes : des écosystèmes industriels pour une industrie plus intégrée, des outils de support adaptés à la base industrielle et un positionnement international renforcé. Les gouvernements peuvent façonner l'économie en créant un environnement réglementaire propice à la création ou au démarrage d'une entreprise dans le pays. Le Maroc se classe au 69e rang des classements Doing Business (voir Graphique 1.5), ce qui le place en tête de nombreux pays de la région MENA.

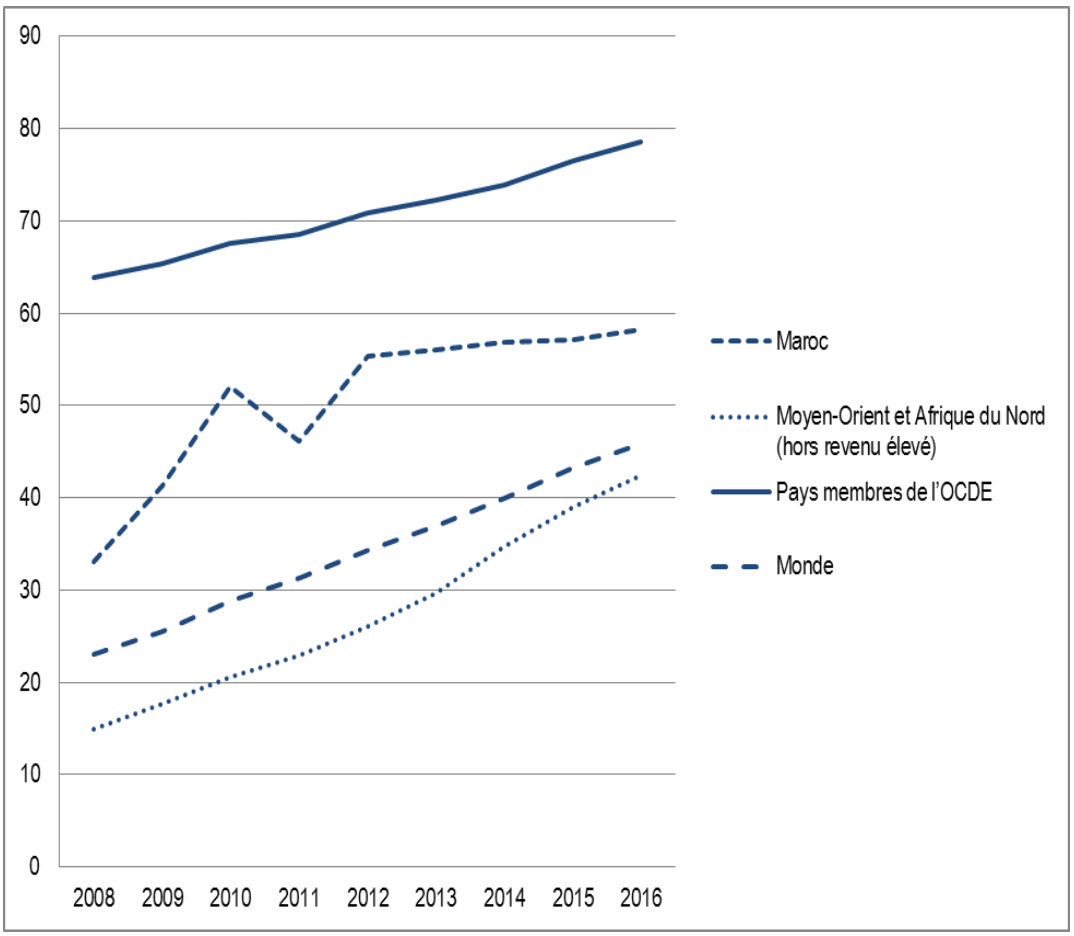
Graphique 1.5. Classements Doing Business (2017), économies sélectionnées



Source : Banque mondiale (2017), Doing Business (base de données), www.doingbusiness.org/rankings (consulté le 28 mars 2018).

L'accent mis par le Maroc sur les politiques gouvernementales visant à promouvoir les secteurs de la technologie et de la communication stimule la croissance dans l'ensemble de l'économie. Depuis les années 1990, le Maroc est l'un des pionniers de l'Afrique dans l'utilisation des TIC pour stimuler le développement social et économique. En fait, depuis lors, et compte tenu de l'attention croissante que ce sujet revêt pour les secteurs publics du monde entier, le gouvernement du Maroc a déployé des efforts considérables pour intégrer correctement les TIC dans son programme de développement. La réforme du secteur public était naturellement l'un des domaines qui pourrait le mieux bénéficier de cette intégration. Bon nombre des structures existantes dans le gouvernement aujourd'hui sont le résultat de larges changements constitutionnels qui ont eu lieu dans la réforme du secteur public en 2011. En plus de mettre en œuvre les politiques et les règlements, le gouvernement doit également surveiller l'adoption et l'utilisation des TIC dans le pays. Reconnaître et surveiller les tendances permettra au gouvernement de comprendre également où se trouve le plus grand besoin en termes de gouvernance des TIC. Par exemple, dans les pays de l'OCDE, les prix des connexions à large bande fixe varient peu ; cependant, les prix des services mobiles ont nettement baissé entre 2012 et 2014 (OCDE, 2017b). Les taux d'utilisation d'Internet au Maroc ont également montré une croissance régulière (voir Graphique 1.6), passant de 33 % de la population totale en 2008 à près de 60 % en 2016. L'utilisation d'Internet par les citoyens marocains est constamment restée supérieure à la moyenne au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Néanmoins, il est inférieur d'environ 20 % à la moyenne de l'OCDE, ce qui démontre le potentiel d'amélioration significatif du Maroc en matière de digitalisation et d'inclusion numérique dans les années à venir.

Graphique 1.6. Pourcentage de la population utilisant Internet, 2008-16



Source : Union internationale des télécommunications, World Telecommunication/ICT Development Report and database, disponible sur Banque mondiale (n.d.), « DataBank, Indicateur du développement dans le monde », http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators (consulté le 22 février 2018).

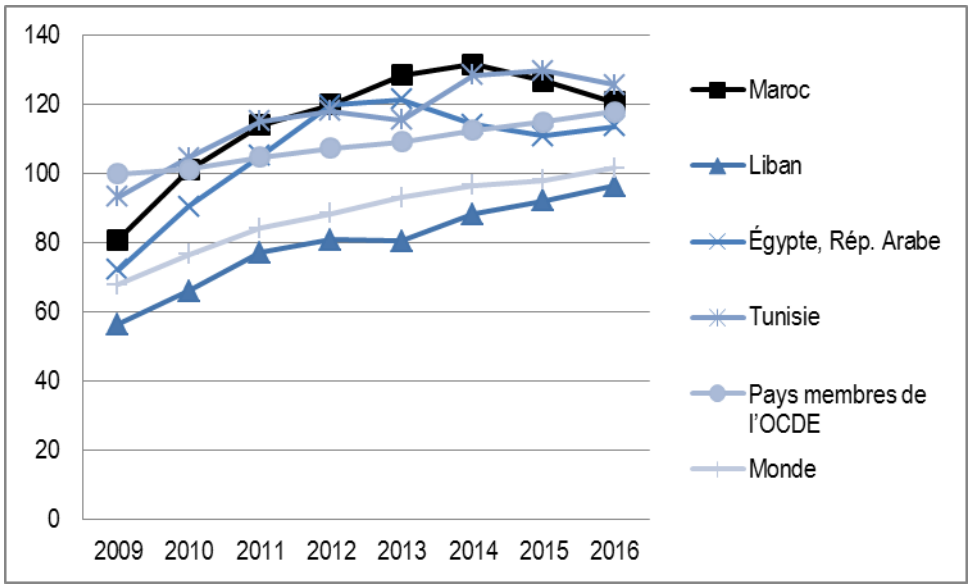
Le Maroc a déjà facilité et encouragé la transformation et l'innovation dans l'économie numérique de plusieurs manières. Le Rapport de l'UNESCO sur la science : vers 2030 indique que par le biais du Fonds national de soutien à la recherche scientifique et au développement technologique (2001), le gouvernement a incité les entreprises marocaines à soutenir la recherche dans leur secteur d'activité. Le rapport indique que « les opérateurs télécoms marocains ont été persuadés de céder 0,25 % de leur chiffre d'affaires ; aujourd'hui, ils financent environ 80 % de l'ensemble des projets de recherche publique en télécommunications soutenus par ce fonds (Moneef, 2015). D'autres innovations ont été constatées dans le partenariat public-privé qui a établi des technopôles à Tanger, Casablanca et Rabat.[3] Ils accueillent des start-ups et des petites et moyennes entreprises spécialisées dans l'information et les TIC, les technologies vertes et l'industrie culturelle.

Un autre exemple des efforts déployés par le gouvernement pour favoriser le développement a été la création de l'Agence pour le développement digital. L'agence mettra en œuvre la stratégie de développement des investissements dans l'économie

numérique (*Maroc Digital 2020*) et fournira une plateforme pour le développement de l'économie numérique (voir chapitre 2).

Comme de nombreux marchés émergents dans la région MENA au cours des cinq dernières années, le Maroc a connu une forte augmentation de l'utilisation de la téléphonie mobile, qui a plafonné depuis 2014. À l'échelle mondiale, cette augmentation rapide est supérieure aux moyennes mondiales et des pays de l'OCDE (voir Graphique 1.7). Le secteur des télécommunications au Maroc a connu une croissance substantielle après la privatisation de l'Office national des postes et télécommunications en 1998 (Wellenius, Rossotto et Lewin, 2004). Avec l'arrivée de nouveaux opérateurs, le Maroc a enregistré une augmentation rapide des abonnés à la téléphonie mobile et une augmentation de la consommation de services voix et données. Malgré le potentiel du secteur, la croissance des revenus des utilisateurs a ralenti au cours des dernières années en raison de la concurrence féroce des prix entre les principaux fournisseurs. Les opérateurs à la recherche de nouveaux tremplins pour la croissance explorent donc une poussée de capital vers les offres de données (Oxford Business Group, 2016). Cette augmentation montre la maturité dans l'utilisation des TIC au Maroc et son évolution vers une société en réseau.

Graphique 1.7. Abonnements à la téléphonie mobile (pour 100 personnes)



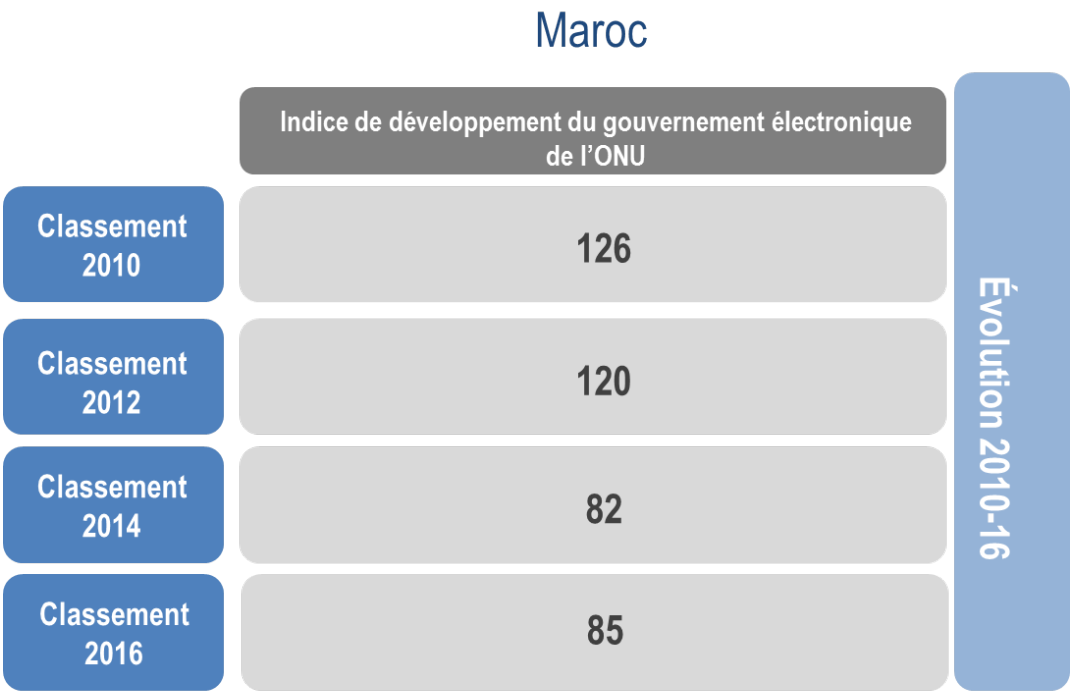
Source : Union internationale des télécommunications, *World Telecommunication/ICT Development Report* and database, disponible sur Banque mondiale (n.d.), « DataBank, Indicateur du développement dans le monde », http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&country=MAR# (consulté le15 octobre 2017).

La voie du Maroc vers le gouvernement numérique

Les gouvernements ont un rôle crucial à jouer dans la mise en place des conditions nécessaires à la transformation numérique du secteur public, de l'économie et de la société dans son ensemble. Comme souligné précédemment dans ce chapitre, compte tenu des changements rapides de l'économie et de la société en termes de transformation numérique, le gouvernement du Maroc doit s'adapter et relever le défi que ces changements apportent en termes de politique publique et de prestation de services.

L'une des principales préoccupations du Maroc est de savoir si le gouvernement est bien positionné pour développer un écosystème de TIC capable de tirer parti de l'interconnexion numérique de ses citoyens. Conformément à la Recommandation de l'OCDE sur les stratégies de gouvernement numérique, l'utilisation des technologies numériques fait partie intégrante des stratégies de modernisation des gouvernements. Le gouvernement devra créer un écosystème où co-développement et co-création de politiques numériques peuvent avoir lieu avec ses citoyens très passionnés par les technologies numériques. L'indice de développement des Nations Unies reflète l'engagement du gouvernement marocain à améliorer la modernisation numérique de ses services publics, comme indiqué dans Graphique 1.8. À partir de 2016, le Maroc occupe la 4e place au niveau du continent africain, juste après l'île Maurice, la Tunisie et l'Afrique du Sud (Nations Unies, 2016).

Graphique 1.8. Les positions du Maroc dans l'indice de développement du gouvernement électronique des Nations Unies, 2010-16



Source : Nations Unies (2016), *UN E-Government Knowledge Database*, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Compare-Countries.

Alors que le Maroc adopte de nouvelles politiques et stratégies ouvertes pour accroître la prospérité économique et se positionner comme une plaque tournante majeure dans l'ensemble de l'Afrique, le gouvernement concentre son attention sur la transformation numérique du secteur public. Une approche globale de la transformation numérique, qui sera explorée dans les chapitres suivants, doit faire l'objet d'une attention particulière pour répondre aux besoins et aux demandes de l'économie émergente et du secteur privé du pays.

Notes

1. La « Boîte à outils de l'OCDE pour le Gouvernement numérique » est disponible à l'adresse www.oecd.org/governance/digital-government/toolkit/.
2. Pour plus d'informations, voir www.mcinet.gov.ma/en/content/industrial-acceleration-plan-2014-2020.
3. Pour plus d'informations, voir www.technopark.ma/s/login/?language=fr&startURL=%2Fs%2F&ec=302.

Bibliographie

Banque mondiale (2017), *Doing Business 2016*, Banque mondiale, Washington, DC, www.doingbusiness.org/rankings.

Banque mondiale (n.d.), « DataBank, Indicateur du développement dans le monde », http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&country=MAR# (consulté le15 octobre 2017).

de Haas, Hein (2014), "Morocco: Setting the stage for becoming a migration transition country?", Migration Policy Institute, www.migrationpolicy.org/article/morocco-setting-stage-becoming-migration-transition-country (consulté le 19 octobre 2017).

Moneef, R. et al. (2015), « Les États arabes », dans *Rapport de l'UNESCO sur la Science : Vers 2030,* Chapitre 17, UNESCO, Paris, https://en.unesco.org/sites/default/files/usr15_the_arab_states.pdf.

OCDE (2017a), « Maroc », Note de pays concernant les Perspectives économiques en Afrique, Centre de développement de l'OCDE, Paris,www.africaneconomicoutlook.org/en/country-notes/morocco.

OCDE (2017b), *Examen multidimensionnel du Maroc : Volume 1. Évaluation initiale*, Les voies de développement, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264274945-fr.

Oxford Business Group (2016), "Telecoms & IT", dans *Morocco 2016*, Oxford Business Group,www.oxfordbusinessgroup.com/morocco-2016/telecoms-it.

Nations Unies (2016), *UN E-Government Knowledge Database,* Nations Unies, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Compare-Countries.

Wellenius, Bjorn, Carlo Maria Rossotto, Anat Lewin (2004), *Morocco : Developing competition in telecommunications*, Banque mondiale, Washington, DC, http://documents.worldbank.org/curated/en/916791468120547643/Morocco-Developing-competitiion-in-telecommunications.

Lectures complémentaires

BAD (2007), « Royaume du Maroc, Document de stratégie pays 2007-2011 », Banque africaine de développement, Abidjan, www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/ADB-BD-WP-2007-17-EN-MOROCCO-2007-11-CSP.PDF.

Données ouvertes de la Banque mondiale (2017), *Indicateurs du développement dans le monde* (base de données), https://data.worldbank.org/.

OCDE (2017), *Benchmarking Digital Government Strategies in MENA Countries,* Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264268012-en.

OCDE (2017), *Perspectives de l'économie numérique de l'OCDE 2017*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264276284-en.

OCDE (2013), « Un cadre pour l'établissement des programmes-pays », Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau ministériel, www.oecd.org/mcm/C-MIN(2013)12-ENG.pdf.

Chapitre 2. Vers une gouvernance transformationnelle de la numérisation du secteur public au Maroc

Ce chapitre se penche sur la gouvernance du gouvernement numérique au Maroc. Utilisant le Cadre de l'OCDE pour la transformation numérique du secteur public, il met en évidence les tendances actuelles de la numérisation et la façon dont elles devraient avoir un impact sur les opérations du secteur public, et la gouvernance de la numérisation plus spécifiquement. Il examine l'expérience du Maroc avec sa stratégie Maroc Numéric 2013 et les insuffisances de ses processus de gouvernance. Il évalue ensuite la nouvelle stratégie Maroc Numéric 2020. Sur la base des expériences et des meilleures pratiques des pays de l'OCDE, le chapitre examine différentes solutions pour la gouvernance numérique, couvrant la gouvernance des décisions stratégiques, la gouvernance des projets TIC, les systèmes de suivi et d'évaluation ainsi que les mécanismes de financement des initiatives de gouvernement numérique. Le chapitre propose des recommandations visant à renforcer la gouvernance du gouvernement numérique de manière à assurer une coordination et une exécution efficaces des initiatives numériques et à encourager la collaboration entre les secteurs publics.

Introduction

Les technologies numériques ont rendu possibles des niveaux d'interdépendance sans précédent entre les citoyens, les entreprises et les gouvernements. Elles ont pris la forme d'appareils intelligents, de voitures autonomes, de réseaux intelligents, d'Internet des objets et de capteurs simples qui nous aident à centraliser des données précieuses en temps réel. De telles tendances transforment rapidement les modèles d'interaction sociale et les modèles de production et entraînent des implications substantielles en matière de gouvernance publique. La numérisation rapide des sociétés et des économies a également vu l'émergence des réseaux et des données comme des facteurs perturbateurs critiques dans le processus de prise de décision.

La gouvernance publique désigne « les arrangements formels et informels qui déterminent comment les décisions publiques sont prises et comment les actions publiques sont menées, du point de vue du maintien des valeurs constitutionnelles du pays face à l'évolution des problèmes, des acteurs et des environnements » (OCDE, 2005a). Ces arrangements formels et informels déterminent comment les parties prenantes interagissent dans le processus de prise de décision, participent à la mise en œuvre de la politique publique et fournissent des services publics (OCDE, 2011, Banque mondiale, 2017). Dans ce contexte, les structures administratives wébériennes traditionnelles, caractérisées par des approches descendantes et une expertise interne, sont remises en question par des technologies qui peuvent nous aider à atteindre plus efficacement les résultats politiques grâce à des approches plus réparties et collaboratives (OCDE, 2017a) (Encadré 2.1).

Encadré 2.1. Le service public wébérien

Max Weber, un sociologue et économiste politique allemand de renom, a établi dans son ouvrage précurseur « Économie et société » une classification et une description désormais classiques des différents types de bureaucraties. Dans ce travail, il décrit les conditions et les caractéristiques d'une bureaucratie moderne. Dans ce livre, Weber souligne que les sociétés deviennent de plus en plus peuplées, les économies monétaires exigent une administration publique plus efficace, les développements technologiques offrent de nouvelles opportunités, les tâches administratives deviennent plus complexes, et les sociétés tendent à s'éloigner de l'administration par des notables et voient l'émergence de bureaucraties plus hiérarchiquement structurées et techniquement spécialisées. C'est ce que l'on appelle « service public wébérien » ou « bureaucratie wébérienne ».

Le service public wébérien est caractérisée par :

1. une structure hiérarchisée ;
2. une ligne de commandement claire et une autorité avec des domaines juridictionnels clairement délimités et l'étendue des responsabilités avec une division du travail basée sur la spécialisation ;
3. des règles régissant les moyens d'assurer l'accomplissement des tâches ;
4. une base méthodique, rationnelle et légale pour la prise de décision, au

lieu d'actions guidées par les émotions ;

5. un avancement de carrière basé sur l'expertise technique.

Source : Weber, M. (2013), Économie et société, Californie, University of California Press, Californie (version originale publiée en 1922).

Les attentes croissantes des citoyens sont un moteur supplémentaire des principales implications de la transformation numérique du secteur public. Les citoyens s'habituent de plus en plus à des services numériques hautement personnalisés. Aujourd'hui, les particuliers peuvent facilement accéder à ces services en utilisant leurs téléphones à partir de n'importe où dans le monde et à tout moment de la journée. Plus les citoyens et les entreprises sont connectés, plus ils attendent des services gouvernementaux en termes de qualité, d'accessibilité, d'expérience utilisateur et de réactivité à leurs besoins spécifiques.

Pour répondre efficacement à ce nouvel environnement politique, les gouvernements doivent devenir de plus en plus axés sur les citoyens et les données. Un secteur public axé sur les citoyens est mieux en mesure de répondre aux attentes des citoyens et d'améliorer l'expérience globale des utilisateurs de services lorsqu'ils interagissent avec le secteur public. En outre, l'émergence des données en tant qu'atout stratégique à l'ère numérique, ainsi que des techniques telles que l'analytique et l'apprentissage automatique, permettent aux gouvernements d'intégrer de plus en plus de données à toutes les étapes du cycle politique, améliorant ainsi les renseignements du secteur public, notamment sous la forme de la prospective stratégique, de la fourniture de politiques et de services, et de la gestion de la performance.

Devenir un gouvernement axé sur les citoyens et les données n'est pas un mince exploit. Il repose sur la collaboration efficace et le partage des ressources d'une grande variété de parties prenantes et un changement culturel important au sein de l'administration publique. Réorganiser les processus de gouvernance pour passer des modèles de production verticale de biens et de services (silos) à des approches systémiques exige de nouveaux cadres et arrangements, ainsi que le remodelage progressif des incitations, préférences et croyances dans l'administration et la société dans son ensemble.

La recommandation de l'OCDE sur les stratégies numériques du gouvernement (2014) reconnaît le rôle crucial de la gouvernance et de la coordination pour la transformation numérique efficace des gouvernements. Le deuxième pilier de la Recommandation de l'OCDE préconise la mise en place de cadres organisationnels et de gouvernance qui garantissent le soutien politique nécessaire aux stratégies de gouvernement numérique, qui garantissent l'utilisation cohérente des technologies dans les domaines politiques et les niveaux de gouvernement, qui soutiennent la mise en œuvre efficace des stratégies de gouverne et qui mènent à la coopération internationale entre les pays.

La Cour des comptes du Maroc, institution suprême de contrôle nationale, a procédé à une évaluation de la stratégie Maroc Numéric 2013 et de sa mise en œuvre (Cour des Comptes, 2014). Le rapport souligne la gouvernance de la stratégie, ainsi que les projets et initiatives qui y sont liés, en tant que facteur critique ayant contribué à expliquer les lacunes de sa mise en œuvre et, en particulier, le domaine du gouvernement électronique.

Ce chapitre fournira une évaluation générale des modalités de gouvernance du gouvernement numérique au Maroc, sur la base de laquelle cette Revue proposera des recommandations politiques pour renforcer les cadres organisationnels et de gouvernance

de la transformation numérique du secteur public marocain. Ce chapitre donnera d'abord un aperçu général de l'évolution des besoins institutionnels du gouvernement dans le contexte de la transformation numérique du secteur public. Il donnera ensuite un aperçu de l'expérience marocaine avec la stratégie Maroc Numéric 2013. La dernière section de ce chapitre fournira une évaluation de la situation actuelle dans le cadre de la nouvelle stratégie Maroc Digital 2020 et présentera les données, principes et normes de l'OCDE à prendre en compte en ce qui concerne les menaces et des obstacles pour une gouvernance efficace du gouvernement numérique au Maroc. Cette évaluation appuie l'élaboration de recommandations stratégiques adaptées à l'objectif et à l'action reflétées dans l'évaluation et les recommandations, exposées au début du présent Revue.

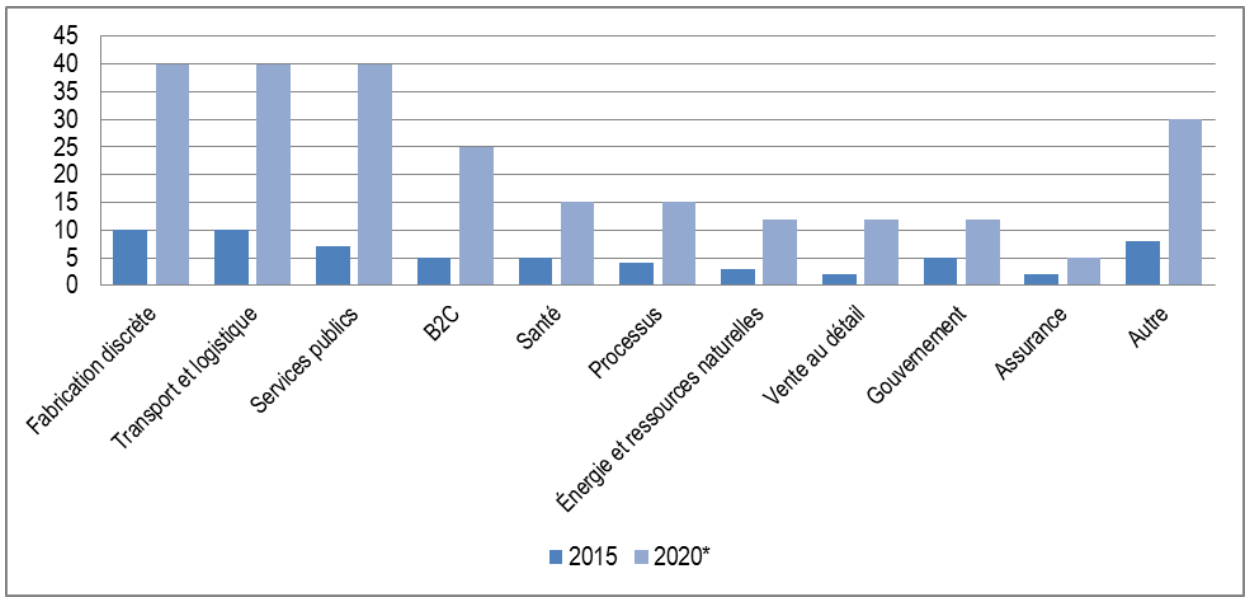
Le rôle de la gouvernance dans la transformation numérique du secteur public

Les sociétés humaines connaissent une révolution technologique sans précédent dans son ampleur, sa portée et sa complexité (Schwab, 2016). Le taux d'adoption d'Internet témoigne de la vitesse de cette révolution transformationnelle. Alors qu'il a fallu 46 ans pour qu'un quart de la population américaine adopte l'électricité, il n'a fallu que 7 ans pour que la même proportion de la population adopte le World Wide Web (FCC, 2000, Pew Research Center, 2014).

La révolution numérique va bien au-delà de l'adoption d'Internet. La révolution concerne vraiment la façon dont les technologies numériques ont été de plus en plus intégrées dans nos mondes physique et biologique, devenant ainsi plus omniprésentes et changeant la façon dont les individus interagissent, comment ils fonctionnent et comment ils vivent de manière plus globale. L'Internet des objets (IdO) est une puissante illustration de cette tendance. L'IdO fait référence à des dispositifs physiques (poteaux d'éclairage, réseaux électriques, bâtiments, etc.) dotés de composants électroniques, logiciels, capteurs et connectivité réseau pour permettre à ces objets de collecter, d'échanger et de traiter des données en temps réel. La présence croissante des technologies numériques dans nos vies est non seulement motivée par l'IdO mais par une grande variété de percées révolutionnaires comme les technologies mobiles, les algorithmes d'apprentissage automatique et l'intelligence artificielle, la robotique, l'impression 3D, la nanotechnologie, l'informatique quantique et la biotechnologie. Gartner, Inc., société de conseil spécialisée, estime que d'ici 2017, 8,4 milliards d'appareils informatiques seront connectés à Internet, en hausse de 31 % par rapport à 2016 et que ce nombre atteindra 20,4 milliards d'ici 2020 (Gartner, 2016). Les gouvernements et le secteur privé devraient continuer à investir dans ces technologies à mesure qu'elles deviennent plus pertinentes pour saisir et interpréter les données, prendre des décisions stratégiques en connaissance de cause, améliorer la productivité et élaborer des modèles économiques plus rationnels et durables (voir Graphique 2.1).

Graphique 2.1. Dépenses liées à l'Internet des Objets par marché vertical en 2015 et 2020

En milliards de dollars US



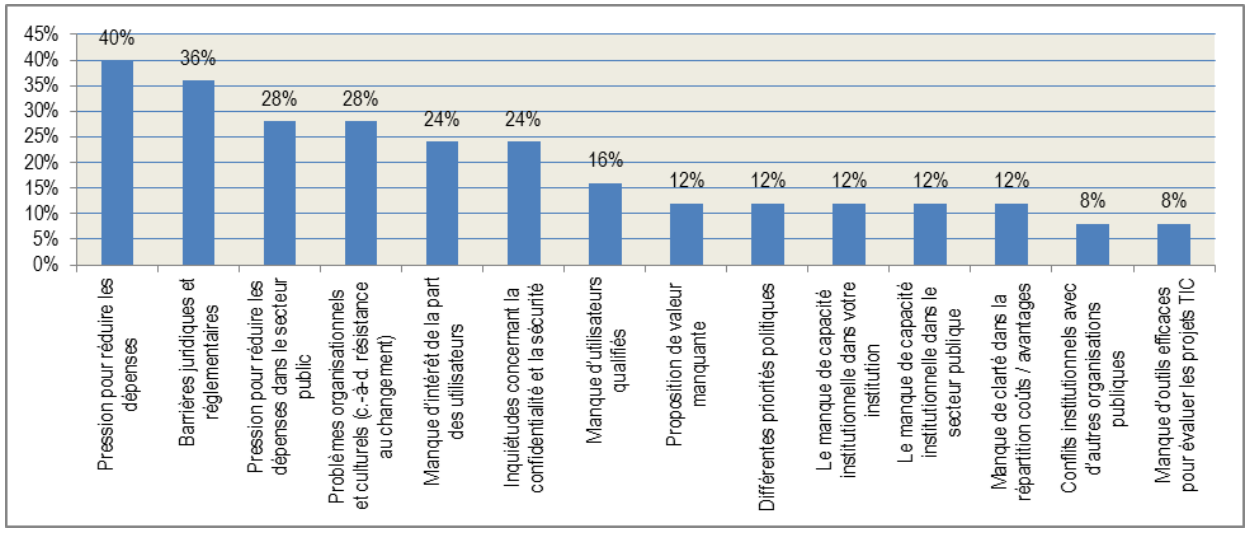
Note : * = Prévision
Source : IDC (2017), « *BCG Perspectives forecast* », janvier 2017.

Le Maroc connaît les changements rapides provoqués par la transformation numérique. En janvier 2017, 38 % des Marocains étaient des utilisateurs de la plateforme ; 70,7 % d'entre eux avaient entre 15 et 29 ans (Salem, 2017). Entre 2014 et 2017, le Maroc a enregistré 5,5 millions d'utilisateurs de Facebook, soit un taux de croissance de 14,9 % pour la période. Salem estime que près de 20,1 % des Marocains utilisent quotidiennement leur compte Facebook (Salem, 2017). Des niveaux plus élevés de connectivité entre la population marocaine, et en particulier sa jeunesse, conduisent à de nouvelles formes d'interaction et permettent des effets de réseau particulièrement puissants.

Comme mentionné ci-dessus, les interactions sociales, économiques et politiques étant remodelées par la transformation numérique de la société et de l'économie, les gouvernements seront appelés à revoir leur processus d'élaboration des politiques ainsi que leurs efforts pour susciter l'engagement du public. Les régulateurs devront de plus en plus s'adapter à l'évolution rapide des technologies et trouver des moyens de développer des cadres réglementaires qui répondent aux besoins, aux points de vue et aux préférences changeants des sociétés numériques. Pour le faire efficacement, les gouvernements devront assurer une collaboration efficace avec le secteur privé et de la société civile, ce qui remettra en question la structure bureaucratique traditionnelle de la fonction publique wébérienne. Quelque 28 % des institutions publiques marocaines reconnaissent les problèmes organisationnels et culturels comme un défi important pour une mise en œuvre efficace du gouvernement numérique (voir Graphique 2.2).

Graphique 2.2. Principaux défis posés à la mise en œuvre efficace du gouvernement numérique

% d'institutions publiques jugeant ce défi aussi fort (sur une échelle faible, modérée et forte)



Source : Réponses à l'OCDE (2017), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Les solutions qui répondent à la tâche de la transformation numérique nécessiteront dans la plupart des cas une contribution externe sous forme de données, de ressources ou de capacités de mise en œuvre pour les stratégies de gouvernement numérique. Les gouvernements repliés sur eux-mêmes se révèlent souvent inefficaces et incapables de faire face à la complexité du nouvel environnement politique et d'offrir une valeur adéquate.

Depuis la fin des années 90, les gouvernements et les organisations internationales, y compris l'OCDE, ont travaillé sur les moyens de tirer parti de la technologie pour améliorer l'efficacité, la transparence et la performance des gouvernements (OCDE, 2005b). Cette première vague de réformes axées sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) est connue sous le nom de « gouvernement électronique ». À mesure que le pouvoir et le déploiement des nouvelles technologies numériques ont continué de progresser, ils ont changé la donne sur la façon dont le gouvernement fonctionne et entre en relation avec le monde. La nouvelle révolution technologique permet au gouvernement d'adopter de nouveaux outils pour établir des relations plus directes et réactives avec les citoyens et les entreprises, d'être davantage intégré dans la prestation de services et l'élaboration de politiques et de recueillir des données, apprendre et s'adapter en temps réel. Pourtant, la réalisation de ces avantages exige que les technologies et les méthodes numériques soient placées au cœur de la modernisation du secteur public. L'évolution vers ces nouvelles approches est connue sous le nom de « gouvernement numérique » (voir Encadré 2.2).

Encadré 2.2. Qu'est-ce qu'un gouvernement numérique ?

Depuis la fin des années 1990, les gouvernements ont fait des efforts pour utiliser la technologie comme moteur d'efficience. Pour ce faire, ils ont progressivement développé des approches plus structurées de l'utilisation des technologies, mettant progressivement l'information en ligne et créant plus de services transactionnels en ligne. Cette approche a été appelée gouvernement électronique.

Cependant, à mesure que les organisations du secteur public progressaient dans leur utilisation des technologies numériques, elles se sont rendu compte que, bien qu'elles fassent de plus en plus appel aux TIC pour accomplir leurs activités habituelles, les procédures gouvernementales n'avaient pas radicalement changé et les procédures administratives n'avaient pas été simplifiées ou intégrées de manière significative. Souvent, les procédures sur papier avaient simplement été transférées en ligne. De plus, les activités numériques du secteur public sont devenues de plus en plus fragmentées, car les activités de numérisation des différentes agences étaient principalement guidées par leurs propres priorités, sans une justification globale du secteur public. La nécessité de rendre les services publics, les processus et les procédures numériques à la conception est devenue évidente. Pour y parvenir, une approche stratégique de l'utilisation des technologies numériques devrait être intégrée dans les stratégies et les efforts de réforme du secteur public, en identifiant clairement la transition du gouvernement électronique au gouvernement numérique.

Selon la Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les stratégies numériques du gouvernement (2014), le gouvernement numérique « fait référence à l'utilisation des technologies numériques, en tant que partie intégrante des stratégies de modernisation des gouvernements, pour créer de la valeur publique. Celui-ci repose sur l'écosystème d'un gouvernement numérique composé d'acteurs gouvernementaux, d'organisations non-gouvernementales, d'entreprises, d'associations citoyennes et d'individus qui soutient la création et la fourniture de données, services et contenus à travers des interactions avec le gouvernement. »

Source : Élaboration de l'OCDE sur la base de l'OCDE (2014), *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*, OCDE, Paris, www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm .

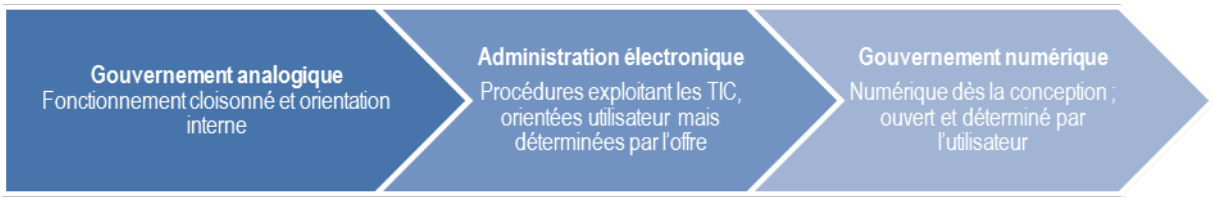
Le passage du gouvernement électronique au gouvernement numérique dans un tel contexte exige un gouvernement capable de passer des modèles de production verticale à un modèle de plus en plus capable de passer d'un silo à l'autre et d'adopter des approches systémiques. Plus concrètement, celui qui est capable de tirer parti des nouvelles tendances technologiques pour bénéficier d'approches plus décentralisées et réparties et d'effets de réseau en partageant les données tout en coordonnant le déploiement technologique de manière cohérente avec des objectifs politiques plus larges.

Un environnement en évolution rapide exige que les gouvernements deviennent plus agiles et adaptables, qu'ils prennent des décisions politiques éclairées et qu'ils répondent mieux aux besoins des citoyens. Les attentes croissantes des citoyens dans un monde de technologies de plus en plus intelligentes poussent également les gouvernements à rechercher et à expérimenter de nouveaux arrangements de gouvernance et des modes

d'interaction avec les parties prenantes concernées. Pour prendre des décisions qui reflètent fidèlement les préférences des citoyens, les secteurs publics devront utiliser des données de plus en plus sophistiquées et développer des boucles de rétroaction plus dynamiques pour améliorer continuellement les politiques et la prestation de services.

Ainsi, les voies de la transformation numérique des gouvernements se sont déployées comme un mouvement vers une utilisation plus stratégique de la technologie et des données pour créer des formes de gouvernance plus durables et inclusives, faciliter des processus décisionnels plus éclairés et créer des services de plus en plus adaptés aux citoyens (voir Graphique 2.3).

Graphique 2.3. La transformation numérique dans le secteur public



Source : OCDE (à paraître), « *Digital Identity Scan of Chile* », *Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique*, Éditions OCDE, Paris.

Les stratégies de gouvernement numérique fournissent un cadre politique global pour la transformation numérique du secteur public. Elles intègrent une vision de la transformation du gouvernement et peuvent aider à orienter et à structurer les efforts de manière à faciliter la coordination, la coopération et l'alignement entre les principales parties prenantes.

L'OCDE a souligné que les stratégies de gouvernement numérique ont le potentiel de devenir des outils de gouvernance essentiels dans le processus de transformation numérique (OCDE, 2016b). Cela n'est vrai que dans la mesure où la stratégie de gouvernement numérique est utilisée pour favoriser la hiérarchisation des investissements et des efforts et soutient une vision commune de la façon dont les technologies numériques peuvent être utilisées dans le secteur public pour atteindre un plus grand bien-être sociétal et fournir une valeur publique efficace et inclusive. Le développement de la stratégie devient ainsi une étape critique pour aider à renforcer l'appropriation et le soutien politique des acteurs publics et privés. En conséquence, une approche participative et inclusive dans le processus d'élaboration de la stratégie, garantissant que les points de vue des parties prenantes pertinentes sont correctement reflétés dans le cadre stratégique résultant, est un élément nécessaire à la construction d'une vision commune de la transformation numérique du gouvernement.

La Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les stratégies de gouvernement numérique (ci-après la « Recommandation de l'OCDE ») fournit le cadre analytique utilisé par l'OCDE dans ses examens numériques du gouvernement. En utilisant ce cadre analytique, la section suivante de ce chapitre fournira une évaluation globale de la

gouvernance du gouvernement numérique au Maroc et de son expérience avec la stratégie nationale Maroc Numéric 2013, avant de présenter l'aperçu et l'évaluation des efforts actuels qui mèneront aux recommandations stratégiques contenues dans la section Évaluation et recommandations du présent Revue.

La gouvernance du gouvernement numérique au Maroc

La gouvernance du gouvernement numérique au Maroc a au moins deux acteurs clés qui partagent des responsabilités importantes en ce qui concerne les politiques des TIC et les décisions de projet. Premièrement, il y a Le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique qui a joué un rôle prépondérant dans la définition, la supervision et la coordination de la mise en œuvre des stratégies digitales marocaines, notamment la transformation numérique des services publics. La Direction de l'Économie Numérique (DEN) de ce département ministériel, créée en 2010, est, en réalité, l'héritière d'un effort qui n'a cessé de changer de forme et de structure depuis au moins 1998. La DEN fournit un soutien et une assistance aux administrations et aux institutions publiques pour le développement de services et d'applications en ligne et de plateformes partagées en relation avec le programme de gouvernement électronique. Le Secrétariat d'État auprès du Premier Ministre chargé de la Poste, des Télécommunications et des Technologies de l'Information (SEPTTI) a été créé en 1998 et remplacé en 2002 par le Département de la poste, des télécommunications et des technologies de l'information rattaché au Ministère de l'industrie. En 2004, ce département a été rattaché au ministère délégué chargé des affaires économiques et générales au sein du cabinet du Premier ministre pour être ramené au Ministère de l'Industrie en 2007 et faire l'objet d'une réorganisation interne en 2010. Une évaluation indépendante a mis en évidence que les nombreux changements subis par cette structure ont eu un effet négatif sur la capacité de la structure à assurer la continuité des efforts (Cour des Comptes, 2014). Cette évaluation souligne également que les stratégies précédentes n'ont pas été systématiquement évaluées ou même achevées au cours de leurs périodes prédéterminées avant l'adoption de nouvelles stratégies.

Le deuxième acteur important influant sur le cadre de gouvernance de l'utilisation de la technologie dans le processus de modernisation du secteur public est le Ministère de la Réforme administrative et de la Fonction publique. Le ministère est non seulement responsable des politiques et des réformes de la fonction publique, mais aussi de la simplification administrative et de la rationalisation, de la modernisation des services publics et participe ainsi au développement du gouvernement numérique. La Direction des systèmes d'information au sein du Ministère de la Réforme administrative et de la Fonction publique fournit un appui aux institutions publiques pour le développement d'applications et de systèmes partagés, y compris, mais sans s'y limiter, la gestion de la fonction publique. Il gère également les opérations du portail de « service-public.ma ». Ce portail ne doit pas être confondu avec le site e-gov.ma conçu par la Direction de l'Économie Numérique (DEN) et dédié au programme de gouvernement électronique du Maroc.

Le Ministère de la Réforme administrative et de la Fonction publique travaille à l'adoption de la technologie par le secteur public et prépare une feuille de route annuelle avec des indicateurs pertinents pour les plateformes en ligne dans le secteur public et les services publics numériques. Le ministère met également l'accent sur l'utilisation partagée des ressources technologiques et le développement d'une fonction publique suffisamment qualifiée. Ces capacités, ainsi que sa mission de modernisation des services

publics et des procédures administratives, soulignent la nécessité d'une forte collaboration entre ces deux acteurs dans le développement du gouvernement numérique au Maroc afin d'éviter la duplication des efforts et des chevauchements et de tirer parti des synergies dans la nature des deux institutions.

Gouvernance de la stratégie du gouvernement numérique : l'expérience de Maroc Numéric 2013

Les expériences précédentes avec le développement, la gouvernance et la mise en œuvre de stratégies de gouvernement numérique fournissent au Maroc des leçons inestimables alors que le pays se prépare à déployer de nouveaux efforts plus ambitieux. L'évaluation menée par la Cour des comptes marocaine est un examen approfondi de l'expérience la plus récente du Maroc, Maroc Numéric 2013, qui propose un examen approfondi de ses processus de gouvernance et de la réalisation de ses projets (Cour des Comptes, 2014).

L'évaluation faite par la Cour des comptes indique que la contribution à la compréhension des besoins des citoyens, des entreprises et des administrations publiques n'a pas été saisie lors de l'élaboration de la stratégie de gouvernement numérique, mais deux ans plus tard, elle a été lancée par la création du site Web www.fikra.gov.ma, une plateforme qui permet aux individus de proposer des idées à l'administration. L'expérience des pays de l'OCDE a montré que l'implication des parties internes et externes dès le départ est un facteur important de réussite. Cette constatation a conduit des pays numériquement avancés comme le **Danemark** à passer d'un modèle initial de développement de stratégie descendante, hautement détaillé et technique, à un cadre stratégique plus participatif et un peu moins détaillé. Ces stratégies, bien que moins détaillées en termes de mise en œuvre, peuvent ensuite être opérationnalisées, détaillées et structurées au niveau du plan d'action et révisées périodiquement au fur et à mesure que les priorités et les besoins évoluent.[1] Cette approche a permis à l'Agence danoise de numérisation d'obtenir le soutien politique nécessaire et une large appropriation pour faire progresser la transformation numérique du secteur public tout en conciliant la nécessité d'une précision technique dans sa mise en œuvre. Les pays dotés de modèles décentralisés ont également élaboré des stratégies de gouvernement numérique. La Suisse en est une excellente illustration (voir Encadré 2.3).

Encadré 2.3. La stratégie suisse de gouvernement électronique

Le nouveau « Plan stratégique 2016-2019 de gouvernement électronique » de la Suisse est le résultat d'un long processus d'efforts collectifs visant à façonner une vision d'une administration publique numérique pour le pays. Dès 2013, la Confédération suisse a entamé une réflexion sur ce que les citoyens et les niveaux inférieurs de gouvernement attendaient d'elle. L'objectif était de trouver un moyen de rapprocher les différents ordres de gouvernement au nom des citoyens et des entreprises, malgré leurs responsabilités réparties.

La Confédération suisse a mené un long et intense processus de consultation et de recherche de consensus entre 2013 et 2015. Elle a créé un comité interfédéral, composé de représentants de la confédération, des cantons et des communes.

Ce comité interfédéral a fixé les grands objectifs politiques de la nouvelle stratégie :

1. Administration facile, transparente et sécurisée ;

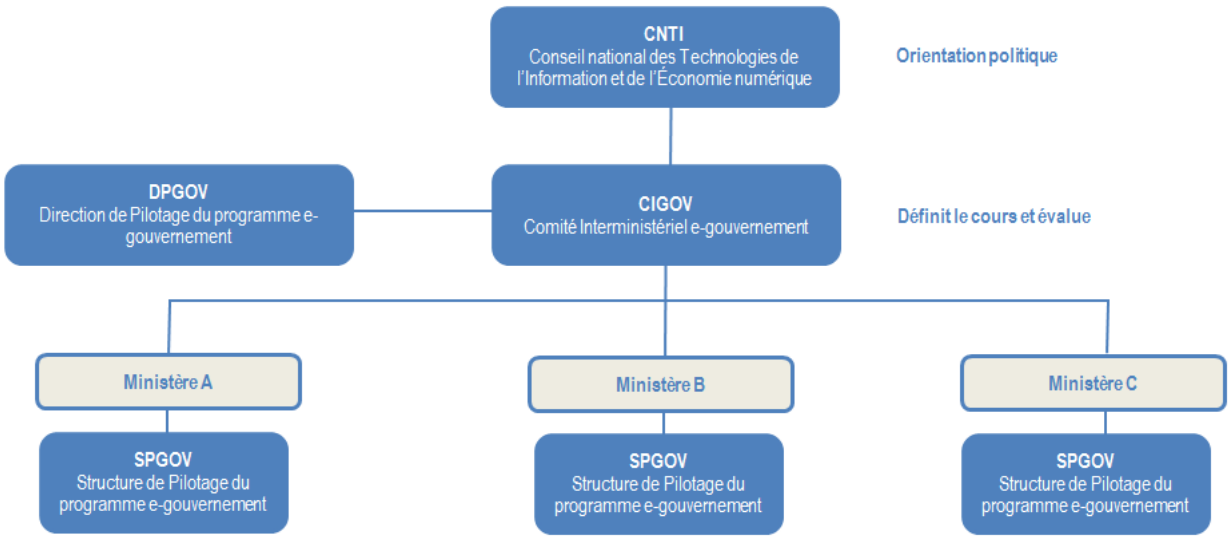
2. Efficacité économique ;
3. Innovation ;
4. Durabilité des solutions.

Ce même comité a ensuite aidé à identifier les projets stratégiques et les objectifs opérationnels liés à ces grands objectifs stratégiques avant de lancer le plan stratégique de consultation. Le comité a également aidé à déterminer l'étendue des responsabilités des différents acteurs, à établir une structure de gouvernance pour le plan stratégique - tant au niveau politique qu'administratif - et à chercher des moyens de surmonter les défis juridiques posés par le contexte fédéral.

Source : Informations recueillies lors d'un entretien de l'OCDE avec la Direction exécutive du gouvernement électronique de Suisse.

Le gouvernement du Maroc a mis en place un certain nombre de structures de gouvernance visant à assurer la bonne exécution de la stratégie de Maroc Numéric 2013 (voir Graphique 2.4). Le Conseil national des Technologies de l'Information et de l'Économie numérique (CNTI), présidé par le Premier ministre, est chargé de définir la direction politique et stratégique générale des politiques de développement numérique du pays, y compris le gouvernement numérique (Gouvernement du Maroc, 2009).

Graphique 2.4. Structure de gouvernance de Maroc Numéric 2013



Source : egov.ma (2018), « Structure de gouvernance », page Web, www.egov.ma/fr/structure-de-gouvernance.

Sous l'égide du CNTI se trouve le Comité Interministériel e-gouvernement (CIGOV), structure chargée du pilotage stratégique et du suivi des initiatives gouvernementales numériques de la stratégie Maroc Numéric 2013. Cette structure n'a pas de véritable pouvoir de décision ou d'arbitrage, le décret n °2-08-444 du 21 mai 2009 ne lui conférant que des responsabilités de coordination et de contrôle. En outre, les projets de gouvernement numérique sont généralement financés par le budget des agences

concernées, sur lequel le CIGOV n'a aucun contrôle, ce qui limite sa capacité à assurer la cohérence et la continuité des investissements et des efforts. Le CIGOV est présidé par le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique et rassemble 28 autres institutions clés du gouvernement central dans le but d'assurer la priorisation stratégique des projets clés et la coordination entre les agences. La Direction de l'Économie Numérique (DEN), au Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique, assure le secrétariat permanent du CIGOV.

Un dernier niveau de gouvernance a été créé au ministère : un niveau d'agence individuel appelé Structure de Pilotage e-gouvernement (SPGOV). Ces unités, existant dans tous les ministères ainsi que dans les grandes agences publiques, telles que les caisses publiques de sécurité sociale et de retraite ou les agences de collecte des impôts, sont responsables de la coordination et de l'exécution des projets gouvernementaux numériques de leurs organisations respectives.

Enfin, le CIGOV et le SPGOV ont reçu un soutien à la mise en œuvre de la Direction de Pilotage du programme e-gouvernement (DPGOV), rattachée au CIGOV. La DPGOV, une combinaison diversifiée d'expertise pertinente pour le gouvernement numérique, fournit une assistance technique aux organisations et aide à assurer la mise en œuvre et l'exécution des projets via un bureau de gestion de projet central (PMO). L'équipe de DPGOV siège au Ministère de l'Industrie. Elle a soutenu le CIGOV et les SPGOV dans la mise en œuvre, le suivi et la livraison de Maroc Numéric 2013 et aujourd'hui avec d'autres initiatives de gouvernement numérique. Suite à une centralisation au sein de l'administration publique, il est utile de penser à inclure également le secteur privé. Le Danemark a créé un bureau central de gestion de projet en tenant compte des compétences internes et externes à l'administration publique (voir Encadré 2.4)

Encadré 2.4. Conseil national danois pour les projets informatiques

Placé sous l'égide de l'Agence de numérisation, le Conseil danois pour les projets informatiques est composé d'environ 50 professionnels de la gestion de projets de technologie de l'information (TI) hautement expérimentés, dont la moitié est issue du secteur privé. Tous les membres du Conseil national des projets informatiques travaillent de manière bénévole. Tous les projets TIC dépassant un certain seuil budgétaire doivent faire l'objet d'une évaluation des risques par le Conseil national des projets informatiques qui, à son tour, dressera régulièrement des rapports sur les progrès réalisés. Ces rapports se poursuivent jusqu'à deux ans après l'achèvement du projet, faisant suite à la concrétisation des avantages. Si le projet est légèrement dérouté, le Secrétaire général du ministère peut être appelé à faire rapport sur le projet. Si un projet est considérablement retardé ou entravé, le ministre responsable peut être appelé à en faire rapport.

Le Conseil national est responsable de :

- Évaluer des projets informatiques gouvernementaux ;
- Fournir des recommandations sur la minimisation des risques et demander des examens externes au besoin ;
- Rendre compte au Comité économique du gouvernement des projets informatiques en cours ;

- Demander des révisions dans le modèle actuel pour les projets informatiques ;
- Engager un dialogue permanent avec les fournisseurs informatiques et l'association des fournisseurs informatiques ;
- Revisiter des projets informatiques en difficulté.

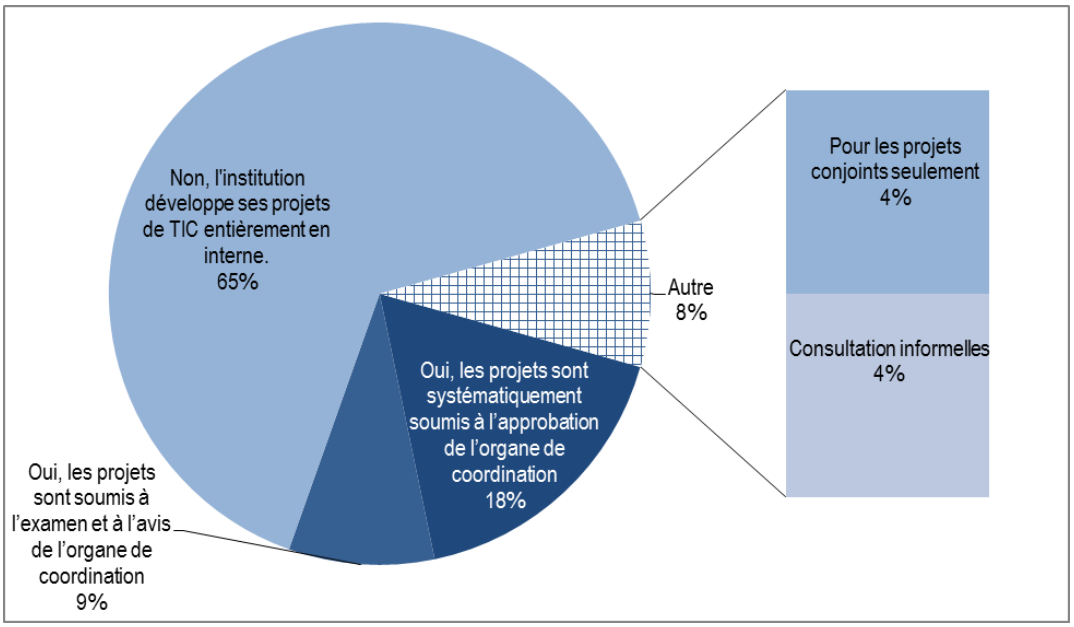
Source : Digitaliseringsstyrelsen (2017), "It-projektrådet", page Web, www.digst.dk/Styring/Itprojektraadet; Wang, Y-J. (2015), "Public Sector Digitisation: The Danish Approach", presentation to the Swedish visiting delegation.

Bien qu'apparemment solides dans leur conception, les structures de gouvernance de Maroc Numéric 2013 n'ont pas tout à fait répondu aux attentes, entraînant d'importantes lacunes. Le CNTI, censé jouer un rôle majeur dans l'obtention du soutien politique indispensable à l'agenda et dirigé par le Premier ministre lui-même, ne s'est réuni que trois fois au cours des quatre années selon le rapport de la Cour des comptes (2014), au lieu d'au moins deux fois par an, conformément au décret n °2-08-444 du 21 mai 2009. Le CNTI n'a jamais clairement défini l'organisation interne du travail et le comité de suivi permanent n'a jamais été créé comme le prévoit son décret[2] (pour plus d'informations, voir Cour des Comptes, 2014). Alors que le CNTI aurait pu jouer un rôle essentiel dans les efforts déployés par l'ensemble de l'administration publique conformément aux priorités globales du gouvernement, les rares réunions et le manque de suivi structuré ont envoyé des messages contradictoires quant à la pertinence du programme global.

Le CIGOV, la structure décisionnelle responsable de la surveillance des initiatives de gouvernement numérique sous Maroc Numéric 2013, a rencontré des problèmes similaires. Lors d'un total de 11 réunions, le CIGOV a enregistré un taux de participation de 35 % parmi les parties prenantes concernées, soulignant le faible niveau d'engagement dans le processus de gouvernance de la stratégie (Cour des Comptes, 2014).

Les insuffisances dans les structures de gouvernance de Maroc Numéric 2013 se sont traduites par des niveaux insatisfaisants de coordination et d'exécution des projets. Le rapport de la Cour des comptes souligne que le CIGOV avait une capacité limitée à piloter la mise en œuvre du projet car les projets étaient substantiellement planifiés, financés et exécutés au niveau du ministère ou de l'institution, ce qui a conduit les institutions à ne pas trop se sentir obligées de consulter ou de collaborer avec l'unité de coordination. Ces constatations cadrent avec les résultats de « l'Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique menée en 2016 » (voir Graphique 2.5).

Graphique 2.5. Institutions publiques préparant des projets TIC en coordination avec l'Unité centrale de coordination pour le gouvernement numérique



Source : OCDE (2017), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

En outre, le rapport de la Cour des comptes constate que si un grand nombre de projets et d'initiatives inclus dans la stratégie étaient liés à des efforts préexistants, leur calendrier et leur processus n'étaient pas suffisamment rationalisés avec les objectifs et le calendrier de la stratégie elle-même. Dans le processus de planification, la portée des projets n'était pas toujours clairement définie ni priorisée. Par exemple, les projets qui étaient considérés comme des facteurs clés ayant une incidence sur la livraison d'autres projets ont été considérablement retardés, affectant ainsi l'exécution d'un grand nombre de projets. C'est le cas par exemple d'un mécanisme unique d'identification numérique pour les citoyens et les entreprises, qui n'était pas achevé à la fin de la période de la stratégie.

L'axe de gouvernement numérique de Maroc Numéric 2013 comportait 89 projets,[3] dont 13 étaient déjà opérationnels avant le lancement de la stratégie, portant le nombre total de projets à 76 (Cour des Comptes, 2014). En 2014, après la période couverte par la stratégie, 38 % de ces projets ont été retardés ou à risque, et 22 % n'avaient pas encore commencé leur mise en œuvre. Un sous-ensemble de 13 projets a été classé comme « **Must Have** » ou projets prioritaires, dont 76 % avaient été retardés et 8 % n'avaient pas démarré à la fin de la période couverte par la stratégie, un seul étant opérationnel (8 %) et un cours de mise en œuvre (8%) à la fin de 2014. Alors que le Maroc a enregistré des progrès significatifs dans l'indice des services en ligne de l'ONU au cours de la période de la stratégie *Maroc Numéric 2013*, les lacunes et les faiblesses dans la gouvernance de sa stratégie et de ses projets TIC ont entravé sa capacité à fournir le rendement attendu des investissements et à assurer des progrès plus rapides vers la transformation numérique du gouvernement.

Mettre en place une nouvelle gouvernance pour la mise en œuvre du gouvernement numérique

Le gouvernement du Maroc a lancé en juillet 2016 sa nouvelle vision du gouvernement numérique dans Maroc Digital 2020, la nouvelle stratégie numérique du pays, fruit d'un processus visant à tirer les leçons de l'expérience de Maroc Numéric 2013 et du rapport de la Cour des Comptes.

Contrairement à Maroc Numéric 2013, la nouvelle stratégie visait à intégrer dès le départ l'apport des parties prenantes. Elle comprenait un processus consultatif qui a permis aux institutions du gouvernement central, aux experts techniques, au secteur privé, aux organisations de la société civile et aux autorités de réglementation autonomes de participer à une série d'entretiens et de groupes de travail dans le processus de développement. Cela est conforme aux meilleures pratiques de l'OCDE dans des pays comme l'Estonie et la Suisse, pour le développement de stratégies, car des approches plus participatives tendent à favoriser une plus grande appropriation et à améliorer la conformité des différentes parties prenantes. Il est toutefois important de souligner que les niveaux infranationaux de gouvernement ne faisaient pas partie de ce processus consultatif.

Dans le domaine du gouvernement numérique, la stratégie récemment lancée vise à mettre en place une nouvelle agence chargée de la prestation et de l'utilisation des services numériques ainsi que de l'optimisation et de la modernisation des plateformes de gouvernement numérique. La stratégie vise à transformer les procédures gouvernementales et la prestation de services dans tous les secteurs. La mise en œuvre d'une telle vision dans un environnement politique nouveau et plus complexe exigera de plus en plus une évolution vers des approches plus conjointes afin de surmonter les insuffisances en matière de coordination entre des institutions, ce qui peut entraîner des chevauchements et laisser échapper nombre d'occasions de susciter des synergies. Une approche commune peut aider à démolir les silos en créant un environnement institutionnel capable de favoriser la collaboration dans le secteur public. La complexité de la transformation numérique du secteur public implique souvent l'utilisation d'approches systémiques - par opposition aux approches institutionnelles comme moyen de réaliser les adaptations de fond requises des institutions publiques.

Au moment de la rédaction du présent rapport, la loi no 61.16, qui institue l'Agence pour le Développement du Digital, a été adoptée par le Parlement et publiée au Journal officiel le 14 septembre 2017. L'objectif de la création de cette agence est de doter le gouvernement numérique et l'agenda de l'économie numérique de la même stabilité institutionnelle et de la même capacité technique dans le domaine des télécommunications avec la création de l'Agence Nationale de Régulation des Télécommunications (ANRT) en 1998. En effet, l'ANRT est une agence réputée pour son expertise et ses capacités techniques qui ont progressivement sécurisé le développement d'un cadre réglementaire qui vise à créer les conditions du marché pour un meilleur accès aux services de télécommunications (téléphones mobiles, Internet, etc.) à des prix abordables.

La gouvernance de la prise de décision stratégique

Avec un nouveau décret portant création et définissant les pouvoirs et l'organisation du nouveau Ministère de l'Industrie, de l'Investissement du Commerce, et de l'Économie Numérique (MIICEN), le décret portant création de la CNTI est abrogé ; et par

conséquent, le CNTI n'existe plus. Cependant, des travaux antérieurs de l'OCDE semblent indiquer que des mécanismes de gouvernance plus solides pour les stratégies de gouvernement numérique comprennent des mécanismes de coordination à deux niveaux : stratégique et opérationnel (OCDE, 2016) ; par exemple, la Commission espagnole sur la stratégie en matière de TIC (CETIC) est un organe interministériel qui se réunit au plus haut niveau politique et est responsable des questions stratégiques dans les TIC gouvernementales, tandis que le Comité des TIC réunit des directeurs informatiques (DSI) des ministères et des institutions publiques pour coordonner la mise en œuvre du projet (pour plus d'informations, voir Encadré 2.5). L'organisme en charge de la coordination stratégique s'appuie sur des mécanismes lui permettant de traiter la stratégie comme un document vivant, adaptable à l'évolution des conditions. Ce mécanisme comprend souvent les caractéristiques suivantes :

- **Révision périodique des priorités :** Il se réunit une ou deux fois par an et réexamine les priorités fixées par la stratégie et approuve les plans d'action annuels ou semestriels pour une opérationnalisation et une mise en œuvre effectives. Ces mécanismes de révision périodique confèrent à la stratégie la flexibilité souvent nécessaire et la fonction de coordination stratégique permet de réévaluer, de redéfinir les priorités et de transférer les ressources vers des activités à plus fort impact. De tels mécanismes aident également le gouvernement à réajuster ses efforts de gouvernement numérique et à veiller à ce qu'ils soient conformes aux objectifs plus généraux de la politique publique.
- **Unité de planification et de coordination du soutien :** La fonction de coordination stratégique est souvent soutenue par une unité de planification ou de coordination, surveillant la mise en œuvre de la stratégie, fournissant des informations et des prévisions utiles qui permettent au mécanisme de coordination stratégique de planifier les travaux et de prendre des décisions éclairées.
- **Tenir compte de l'exécution du projet :** En surveillant la mise en œuvre de la stratégie, ces organes stratégiques de haut niveau tiennent compte de l'exécution du projet, créant ainsi des incitations pour les institutions à superviser étroitement la mise en œuvre des projets et initiatives de TIC liés à la stratégie. De telles incitations peuvent contribuer substantiellement à l'amélioration des indicateurs de performance du projet.
- **Obtenir un soutien politique :** Le niveau de prise de décision stratégique est souvent essentiel pour obtenir un soutien politique aux initiatives de gouvernement numérique et assurer la légitimité politique nécessaire pour conduire le changement. Ces organes peuvent prendre la forme de hauts conseils avec une large représentation des institutions du gouvernement central telles que le CNTI. Pourtant, d'autres pays ont adopté des approches qui visent à être plus agiles, mais plus petites en termes de nombre d'institutions qui participent à de tels organismes. L'***Uruguay*** est un exemple pertinent, car son Agence pour le gouvernement électronique et l'information et la société du savoir a été créée avec une mission aussi large et l'ambition d'assurer la stabilité des efforts du gouvernement. Le Conseil de Direction Honoraire de l'Uruguay, une agence présidée par le Procureur de la Présidence en représentation du Président de la République, assure ainsi une représentation et un engagement de haut niveau dans les choix stratégiques pour le gouvernement numérique et les agendas de la société de l'information. Le reste du Conseil de Direction est composé du directeur exécutif de l'agence et de trois autres membres nommés par le président (OCDE, 2016b).

Encadré 2.5. Structures pour la coordination des décisions en matière de TIC en Espagne

Le Centre Espagnol des Technologies d'Information et de Communication (CETIC), un organe interministériel au plus haut niveau politique composé de hauts fonctionnaires de tous les ministères, définit la stratégie qui, une fois approuvée, sera soumise au Conseil des Ministères. Le CETIC définit également les services à partager et détermine les priorités pour les investissements, les rapports sur les projets de lois, les règlements et d'autres normes générales dans le but de réglementer les questions relatives aux TIC pour l'administration publique générale. Par ailleurs, le CETIC encourage la collaboration avec les régions autonomes et les autorités locales pour la mise en place de services inter-administratifs intégrés.

Le comité de la direction des technologies de l'information et de la communication comprend 25 directeurs de l'information des différents ministères (13) et agences (12) et les directeurs adjoints des TIC de tous les ministères et unités. Ce comité dirige la coordination de la mise en œuvre des projets TIC.

Source : OCDE (2010), *Good Governance for Digital Policies: How to Get the Most Out of ICT: The Case of Spain's Plan Avanza*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264031104-en.

Le rapport de la Cour des comptes (2014) a mis en évidence des insuffisances non seulement sur la gouvernance des projets TIC ou sur les capacités des autorités responsables de la mise en œuvre du projet mais également au niveau de la fonction de prise de décision stratégique. Alors que le gouvernement marocain envisage la mise en place de nouveaux cadres de gouvernance pour le gouvernement numérique, il devrait développer un point de vue sur la nécessaire mise en place d'une prise de décision stratégique continue, sachant que l'agenda de Maroc Digital 2020 va au-delà du gouvernement numérique et couvre l'ensemble de l'économie numérique. À cette fin, la loi no 61-16 portant création de l'Agence de développement digital, publiée au bulletin officiel du 14 septembre 2017, établit le cadre institutionnel nécessaire autour de la gouvernance. La mission assignée à l'agence est large et englobe les priorités et les objectifs de l'économie numérique au-delà du gouvernement numérique. Au fur et à mesure de la mise en œuvre de la Stratégie Maroc Digital 2020, reflétant l'engagement du gouvernement marocain à développer une économie numérique durable, l'évaluation et le suivi seront essentiels pour assurer la bonne gestion de la stratégie et la responsabilisation des citoyens et des entreprises. En outre, malgré les changements prévus, le ministère de la Réforme administrative et de la Fonction publique demeurera un acteur essentiel de la modernisation du secteur public. Le rôle qu'il est supposé jouer dans la gouvernance et la mise en œuvre du gouvernement numérique au sein du pays bénéficiera d'une clarification adéquate à mesure que le pays se dirige vers une nouvelle architecture institutionnelle.

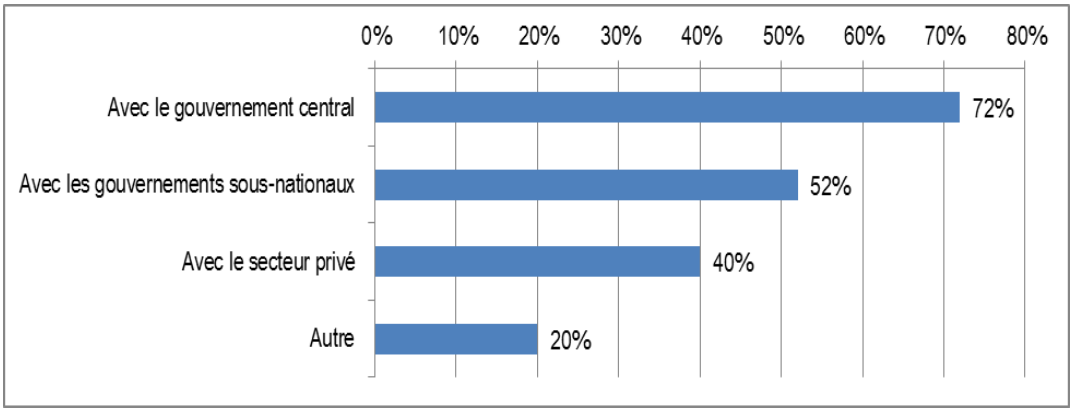
Gouvernance pour une mise en œuvre efficace du projet

L'utilisation transformative des technologies dans le secteur public risque de remettre en question les structures et les mécanismes de pouvoir existants et de perturber les cultures organisationnelles. En tant que tel, l'Agence de développement digital devra trouver des

moyens de surmonter les sources potentielles de résistance institutionnelle qui pourraient entraver la mise en œuvre efficace des initiatives de gouvernement numérique. Cela est souvent réalisé en orientant la priorisation, le choix des préférences et les structures d'incitation d'une manière qui favorise une plus grande horizontalité, la coopération et le partage dans le secteur public. S'appuyant sur les objectifs forts et ambitieux de la loi qui prévoit la création de l'agence, le gouvernement du Maroc devrait mettre à profit cette dynamique pour souligner son plein engagement en faveur d'une politique gouvernementale numérique efficace, cohérente et durable dans le pays.

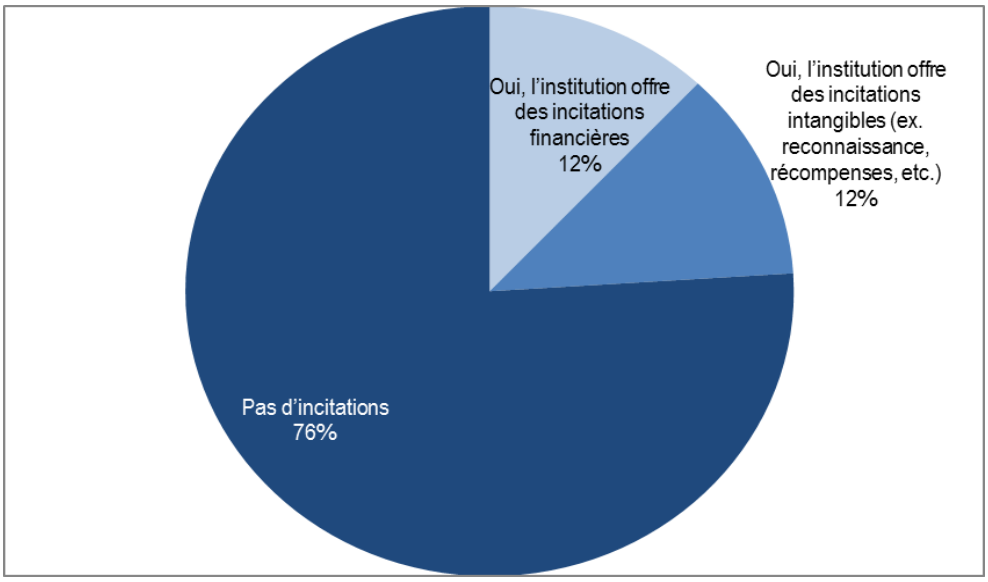
L'expérience avec Maroc Numéric 2013 semble indiquer que, malgré une participation significative aux mécanismes de coordination (voir Graphique 2.6), les cultures organisationnelles sont relativement repliées sur elles-mêmes dans leur approche du développement et de la hiérarchisation des projets TIC, contournant les autorités institutionnelles chargées d'assurer la coordination globale des initiatives et des investissements en matière de TIC du secteur public, tels que le CIGOV (voir Graphique 2.5 ci-dessus). En effet, la Cour des comptes souligne que les institutions jouissaient d'une indépendance importante pour développer et mettre en œuvre des projets TIC sans consultation ni coordination avec le CIGOV. La rareté des réunions et le faible niveau d'engagement ou de participation au CNTI et au CIGOV ont rendu ces organes délibérants incapables de parvenir à un consensus effectif ou de donner la priorité aux efforts et aux investissements du gouvernement dans le domaine numérique. En l'absence d'instances délibératives fonctionnelles, la nouvelle Agence de développement digital pourrait bénéficier de leviers politiques lui permettant de déterminer des procédures et d'assurer une coordination efficace et une allocation efficace des ressources.

Graphique 2.6. Institutions publiques marocaines participant à des processus formels de coordination de projets TIC



Source : OCDE (2017), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Graphique 2.7. Institutions publiques marocaines offrant des incitations à la transparence et à la collaboration avec les parties prenantes externes

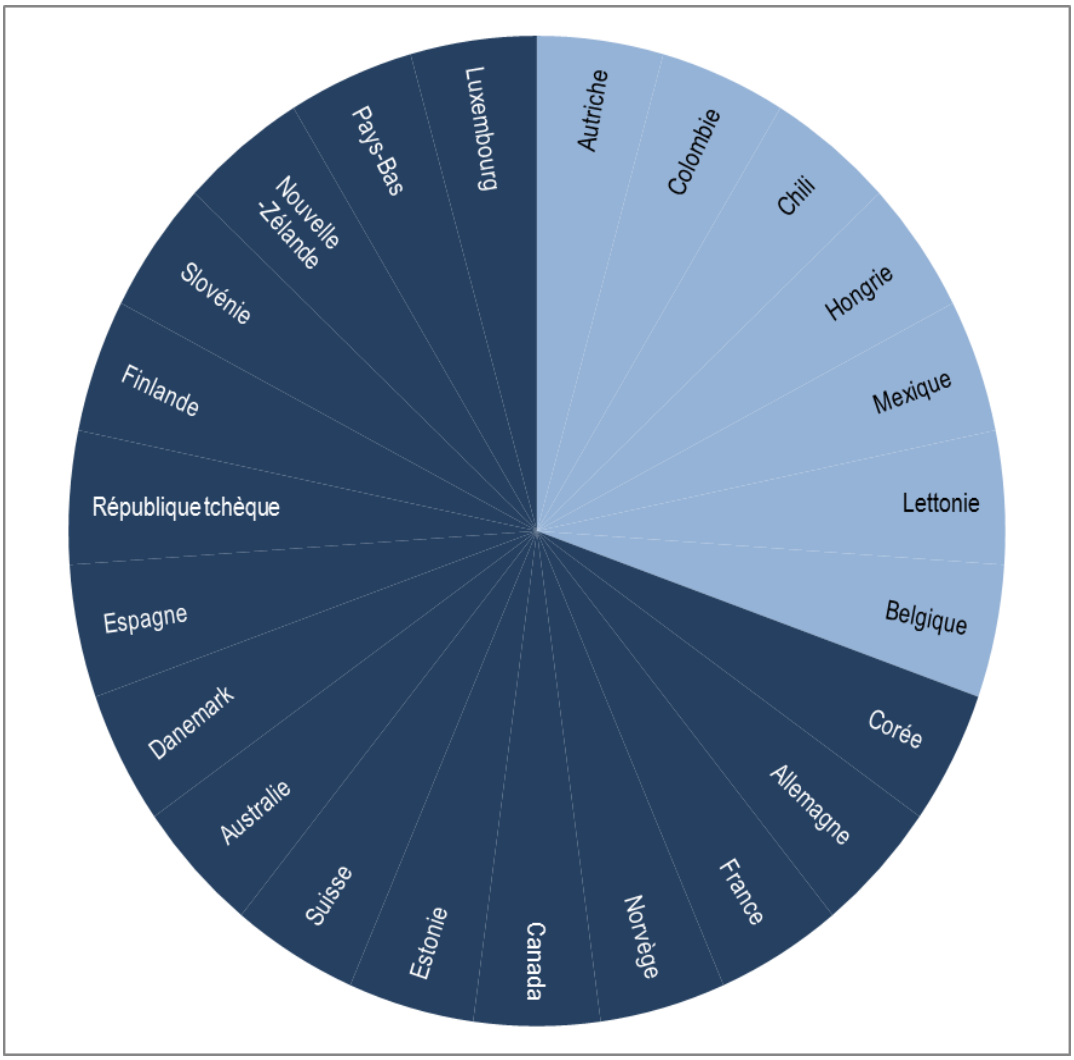


Source : OCDE (2017), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Dans le cadre institutionnel précédent, le CIGOV ne disposait pas des outils nécessaires pour structurer les projets TIC dans le secteur public au-delà de ses services consultatifs et d'assistance technique à la demande. Comme expliqué précédemment, étant donné la source de financement des projets, les institutions publiques sont en grande partie libres de développer des projets TIC par leurs propres moyens, sans contraintes légales ou réglementaires. Cette situation peut conduire à la duplication des efforts, à des investissements inefficaces pour le secteur public dans son ensemble et à l'absence d'une vision globale de l'orientation de la transformation numérique du secteur public dans la mise en œuvre des projets TIC. Avec la mise en place de l'Agence de développement digital clairement énoncée et un engagement à assurer sa mise en œuvre, il restera l'application de stratégies globales de suivi pour s'assurer qu'elle continue à adhérer à une politique de gouvernement numérique cohérente et coordonnée.

Une gouvernance adéquate de la réalisation des projets TIC doit trouver un équilibre entre la centralisation et la décentralisation des responsabilités. La plupart des pays de l'OCDE ont abordé ce dilemme par la conception centralisée des procédures, l'examen et le suivi des projets, avec la mise en œuvre décentralisée des projets des agences. Les unités centrales de coordination sont souvent responsables des initiatives pangouvernementales, telles que les portails de services nationaux et d'autres formes de services partagés (par exemple les plateformes d'interopérabilité, les systèmes d'identité électronique). En fin de compte, l'équilibre est établi entre l'arbitrage central de la robustesse de la conception du projet et l'agilité nécessaire pour la transformation du secteur public dans un environnement en évolution rapide. Pour éviter de ralentir inutilement le processus de la transformation numérique, les pays de l'OCDE ont établi des modèles de gouvernance de projets TIC liés à des seuils budgétaires préétablis, les aidant ainsi à gérer les risques tout en préservant l'espace d'innovation et d'agilité dans les petits projets (voir Graphique 2.8).

Graphique 2.8. Utilisation des seuils / plafonds budgétaires pour structurer les processus de gouvernance dans les pays de l'OCDE



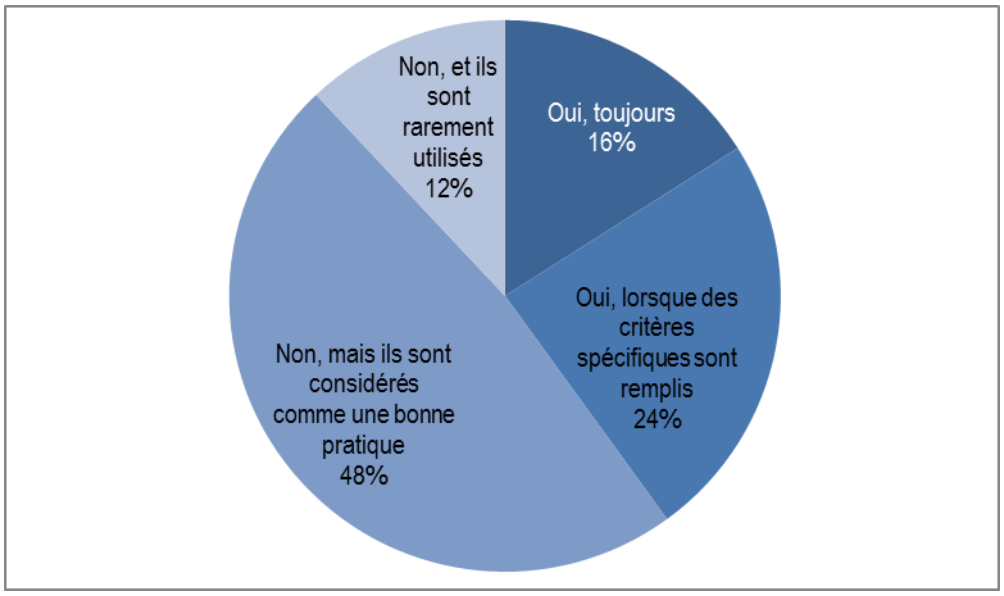
Source : OCDE (2014), *Survey on Digital Government Performance* (base de données), Éditions OCDE, Paris, www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-2015-database.htm.

Cependant, les insuffisances dans l'exécution des projets sous Maroc Numéric 2013 n'étaient pas seulement liées à l'existence de cadres de gouvernance différenciés pour les grands projets TIC, mais au processus de planification et de mise en œuvre des projets TIC en soi. Les projets TIC sont devenus de plus en plus complexes en termes de taille du budget, d'implication des parties prenantes et de disponibilité des options technologiques. L'utilisation d'analyses de rentabilisation claires (Principe 9 de la Recommandation de l'OCDE) fait partie des mécanismes de gouvernance des projets TIC et détermine la valeur ou les avantages de l'investissement. En outre, elle clarifie l'alignement de l'investissement avec les objectifs stratégiques de l'organisation et du secteur public plus largement. Des analyses de rentabilisation claires aident également à prendre des décisions d'investissement fondées sur une analyse coûts-avantages détaillée et aident à identifier les risques du projet dès le départ, permettant aux gestionnaires de projets d'élaborer de saines stratégies de gestion des risques.

Le ***Danemark***, par exemple, a considérablement amélioré la gouvernance et la fourniture de ses projets TIC en élaborant des analyses de rentabilisation standardisées et des modèles de gestion de projets TIC dont l'utilisation est obligatoire dans toute l'administration pour les projets dont le budget dépasse 10 millions de couronnes. La méthodologie danoise permet de suivre la réalisation des bénéfices attendus et la réalisation des objectifs préétablis. Sur la base des objectifs établis par l'analyse de rentabilisation, le modèle de gestion de projets TIC aide à suivre et à évaluer la mise en œuvre, à identifier les lacunes et à apporter des ajustements opportuns à la mise en œuvre du projet. Grâce aux différentes étapes de reporting du processus de gestion, ces outils constituent une source importante de données comparatives, permettant à l'Agence de numérisation de repérer les facteurs de réussite et d'échec des projets TIC gouvernementaux, améliorant ainsi continuellement la capacité du secteur public à gérer des projets de plus en plus complexes.

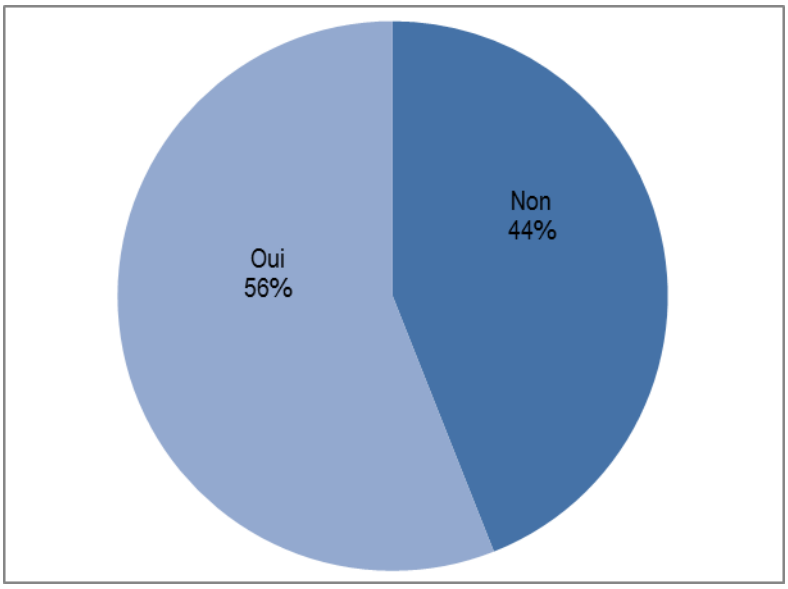
Les pays de l'OCDE s'appuient de plus en plus sur ces outils de gouvernance. Quelque 52 % des administrations centrales des pays de l'OCDE ont des études de cas standardisées pour les projets TIC et 59 % utilisent des modèles de gestion de projets TIC pour le gouvernement central (OCDE, 2014). Le Maroc n'a pas encore développé de tels outils au niveau national (OCDE, 2015), mais un certain nombre d'institutions publiques ont commencé à développer ces approches au niveau des institutions (voir Graphique 2.9 et Graphique 2.10). Les expériences des pays de l'OCDE confirment les avantages de tels outils pour la promotion d'une culture de la performance fondée sur la performance dans la gestion des projets TIC et pour la mise en œuvre des avantages des projets TIC.

Graphique 2.9. Indiquez le titre ic Institutions publiques marocaines utilisant des analyses de rentabilisation pour des projets TIC i



Source : OCDE (2017), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Graphique 2.10. Utilisation de modèles de gestion de projets TIC standardisés au niveau de l'administration au Maroc



Source : OCDE (2017), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Le pouvoir de structurer les outils et les cadres pour les investissements dans les TIC et d'examiner ou d'approuver les projets TIC fournit à l'unité de coordination, qui a une vision plus large des efforts de la transformation numérique du secteur public, la capacité de favoriser les synergies entre les efforts d'administration, de soutenir le développement d'approches conjointes et de promouvoir une plus grande efficacité tout en évitant la duplication des efforts ou des projets (voir Encadré 2.6). L'unité de coordination peut également aider à assurer la conception et la conception adéquates du projet de manière conforme aux normes et standards et déterminer la portée, l'échelle, le calendrier et le budget raisonnables pour le projet.

Encadré 2.6. La gouvernance des projets TIC au Danemark et en Nouvelle-Zélande

Modèle danois de gestion des projets TIC

Le modèle danois de projets TIC fournit une méthode normalisée de gestion des projets TIC dans l'administration publique. Avec une référence claire au modèle de projet Prince2 du Royaume-Uni, il propose des lignes directrices sur la manière d'organiser et de gérer les projets TIC et propose des modèles concrets pour tous les produits génériques dans le processus. Les phases globales couvrant tous les projets sont illustrées dans la figure ci-dessous.

Phases de projets du modèle danois de projets TIC



Le ministère des Finances a créé une unité établissant les bonnes pratiques sur les projets de gouvernement numérique, y compris les éléments obligatoires et recommandés. Le modèle a permis la mise en place d'une structure de gouvernance spécifique, qui nécessite par exemple, des études de viabilité soigneusement conçues, ainsi que des processus continus d'approbation - également appelées décisions d'acceptation - à chaque passage d'une phase à l'autre du projet.

Assurer l'alignement stratégique des projets TIC en Nouvelle-Zélande

La Nouvelle-Zélande a développé une approche robuste et structurée de l'élaboration d'analyses de rentabilisation pour les grands investissements publics. L'évaluation stratégique du projet d'investissement type suit les étapes suivantes :

1. Lancer la proposition d'investissement et nommer le propriétaire principal responsable pour assumer le rôle de chef de file dans l'élaboration de l'évaluation stratégique ;
2. Identifier les principales parties prenantes, analyser leur intérêt et leur influence et élaborer un plan de gestion des parties prenantes ; Cela éclairera le choix des participants pour les ateliers initiaux des parties prenantes requis pour identifier les moteurs d'investissement.
3. Décrire la proposition et élaborer le contexte stratégique ; Utiliser cela comme base pour les participants à l'atelier ;
4. Organiser des ateliers animés avec les principales parties prenantes pour identifier et se mettre d'accord sur les moteurs d'investissement (problèmes / opportunités) ;
5. Finaliser les résultats de l'atelier et rédiger le document d'évaluation stratégique ;
6. Présenter la version finale de l'évaluation stratégique (et toute la documentation à l'appui requise) pour examen, y compris le comité d'examen de la passerelle, au besoin ; Incorporer les commentaires ;

7. Finaliser l'évaluation stratégique, obtenir la signature finale de l'agent principal responsable et soumettre pour approbation l'élaboration de l'analyse de rentabilisation.

Source : Agence danoise de numérisation ; Digitaliseringsstyrelsen (2016), "Den fællesstatslige it-projektmodel", page Web, www.digst.dk/Styring/Projektmodel ; Treasury of New Zealand (2015), "Better Business Cases: Guide to Developing the Strategic Assessment", Gouvernement de la Nouvelle Zélande, Wellington.

Surveillance pour l'exécution

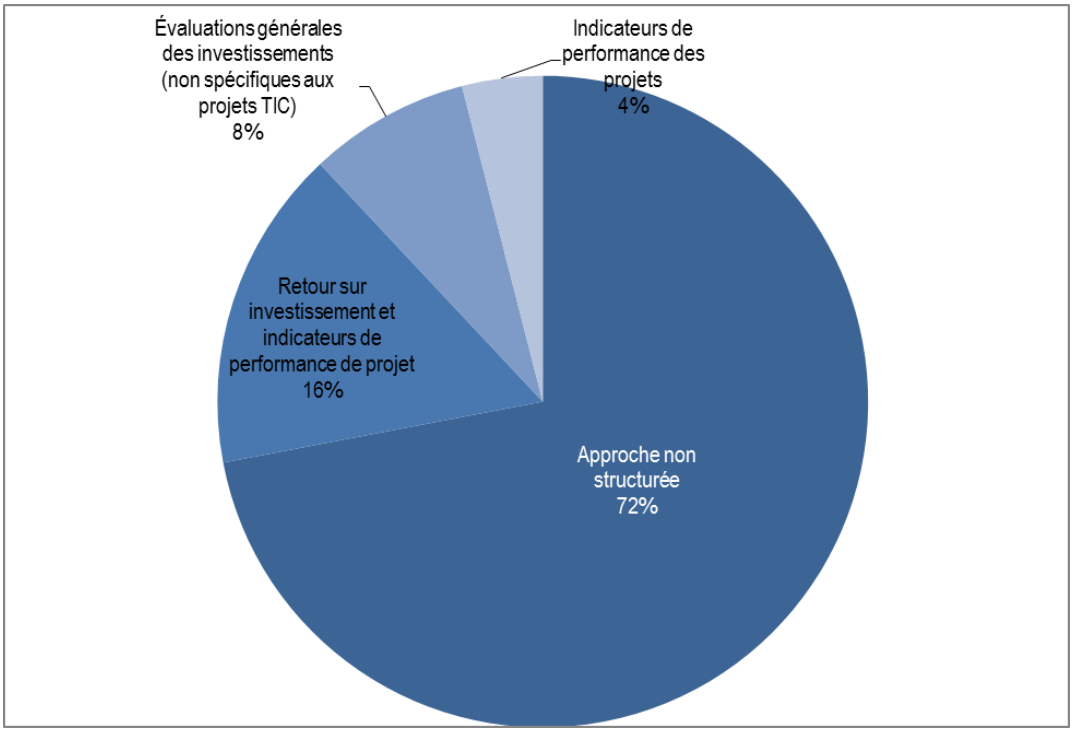
La gouvernance pour l'exécution nécessite un suivi continu des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie. À ce titre, la définition d'indicateurs de performance clés associés aux objectifs de la stratégie est d'une importance critique. La mise en œuvre de Maroc Numéric 2013 a été entravée par la faiblesse des mécanismes de suivi et d'évaluation qui ont empêché le gouvernement du Maroc de prendre des décisions opportunes et fondées sur des preuves. En particulier, les mécanismes de suivi et d'évaluation manquaient de clarté. De plus, ils n'ont pas été conçus par le comité de supervision lui-même (Cour des Comptes, 2014). Des mécanismes d'évaluation devraient être mis en place pour déterminer de manière systématique et objective l'impact des activités en mettant l'accent sur les progrès réalisés dans la réalisation des objectifs du projet. En conséquence, la stratégie a atteint la fin de sa période en 2013 avec des retards importants, incapable de détecter rapidement les projets mis en échec.

La stratégie Maroc Numéric 2013 a défini des objectifs spécifiques pour ses efforts de gouvernement électronique en termes de classement dans les rapports internationaux mesurant la prestation de services en ligne. Si ce choix d'indicateurs pour évaluer le succès de la stratégie révèle une ambition nationale et la volonté de viser l'excellence sur la scène internationale, il n'est peut-être pas le plus approprié sur le plan méthodologique. Les mesures internationales pour le gouvernement numérique sont conçues sur la base de cadres analytiques et de méthodologies qui évoluent indépendamment de la stratégie nationale, des priorités définies par le gouvernement et du contexte national. En tant que tels, elles peuvent ne pas refléter adéquatement les progrès réalisés dans la mise en œuvre du gouvernement numérique tel que conçu par le gouvernement du Maroc. En outre, la collecte et les calculs des données ne sont pas entre les mains du Maroc, ce qui crée une dépendance non sollicitée ou une hiérarchisation des efforts biaisée par la méthodologie sous-jacente à l'évaluation plutôt que guidée par les besoins réels des pays.

Il peut donc être plus judicieux de développer des indicateurs de performance au niveau national directement liés à la stratégie nationale du gouvernement numérique. La ***Colombie***, par exemple, offre une expérience intéressante à cet égard avec le développement d'un indice composite (Indice du gouvernement en ligne[4]) pour évaluer les progrès réalisés par les institutions publiques dans la mise en œuvre de la stratégie numérique nationale. En publiant les résultats de l'indice pour toutes les institutions publiques, l'unité du CIO national (le vice-ministre des Technologies de l'information) utilise un levier pour créer des incitations au respect des normes et standards du gouvernement numérique et de l'utilisation de la technologie pour moderniser les services publics fournis. Le développement d'un outil similaire de suivi et d'évaluation peut contribuer à assurer l'alignement des efforts au niveau administratif avec les objectifs stratégiques plus larges du gouvernement numérique pour l'ensemble du gouvernement.

En plus du suivi de la mise en œuvre de la stratégie au niveau macro, des efforts doivent être faits pour renforcer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des projets TIC. En effet, l'examen de l'OCDE révèle que les investissements dans les TIC au niveau des institutions publiques sont souvent insuffisamment surveillés et évalués (voir Graphique 2.11). Les institutions interrogées déclarent souvent manquer d'une approche structurée de l'évaluation des investissements dans les TIC ou simplement vérifier la mise en œuvre des projets et le respect des termes de référence. Quelques institutions référencent les cadres généraux d'investissement et les évaluations de performance budgétaire réalisées dans le cadre des lois annuelles des finances publiques, tandis qu'une minorité utilise des indicateurs de performance de projet ou un rapport évaluant les retours sur investissements à travers différentes méthodologies.

Graphique 2.11. Approches de l'évaluation des investissements dans les TIC au niveau des institutions publiques au Maroc



Source : OCDE (2017), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

L'élaboration d'une approche standard pour le développement et la gestion de projets de TIC - plutôt que chaque agence mette en œuvre la sienne - faciliterait grandement la comparabilité entre les projets et faciliterait leur suivi structuré par l'unité centrale de coordination. De solides analyses de rentabilisation et des modèles de gestion de projet permettraient à la nouvelle agence de développement digital de recueillir des données précieuses sur la mise en œuvre de projets. Comme au ***Danemark***, la collecte de ces données permettrait à la nouvelle agence de signaler les problèmes et de s'assurer que les ajustements sont faits rapidement pour remettre les projets sur les rails, mais aussi identifier les facteurs de l'échec et du succès du projet et agir en conséquence. Ces données permettraient de développer en permanence les connaissances et la capacité du

pays à mener à bien les projets, ce qui conduirait finalement à une meilleure performance du secteur public.

Assurer un suivi étroit des projets stratégiques nécessite toutefois des ressources dédiées. Dans les pays de l'OCDE, la structure des unités de coordination comprend souvent des mécanismes de suivi sur une base continue. Par exemple, l'Agence portugaise pour la modernisation administrative (AMA) utilise sa structure de bureau de gestion de projet pour être constamment informée des développements dans la mise en œuvre des projets gouvernementaux numériques, mais surtout, elle lui permet de construire des données d'une valeur inestimable qui peuvent éclairer les décisions politiques. La mise en place d'une agence de développement digital peut bénéficier de dispositifs similaires pour renforcer le suivi et l'exécution des projets liés à Maroc Digital 2020.

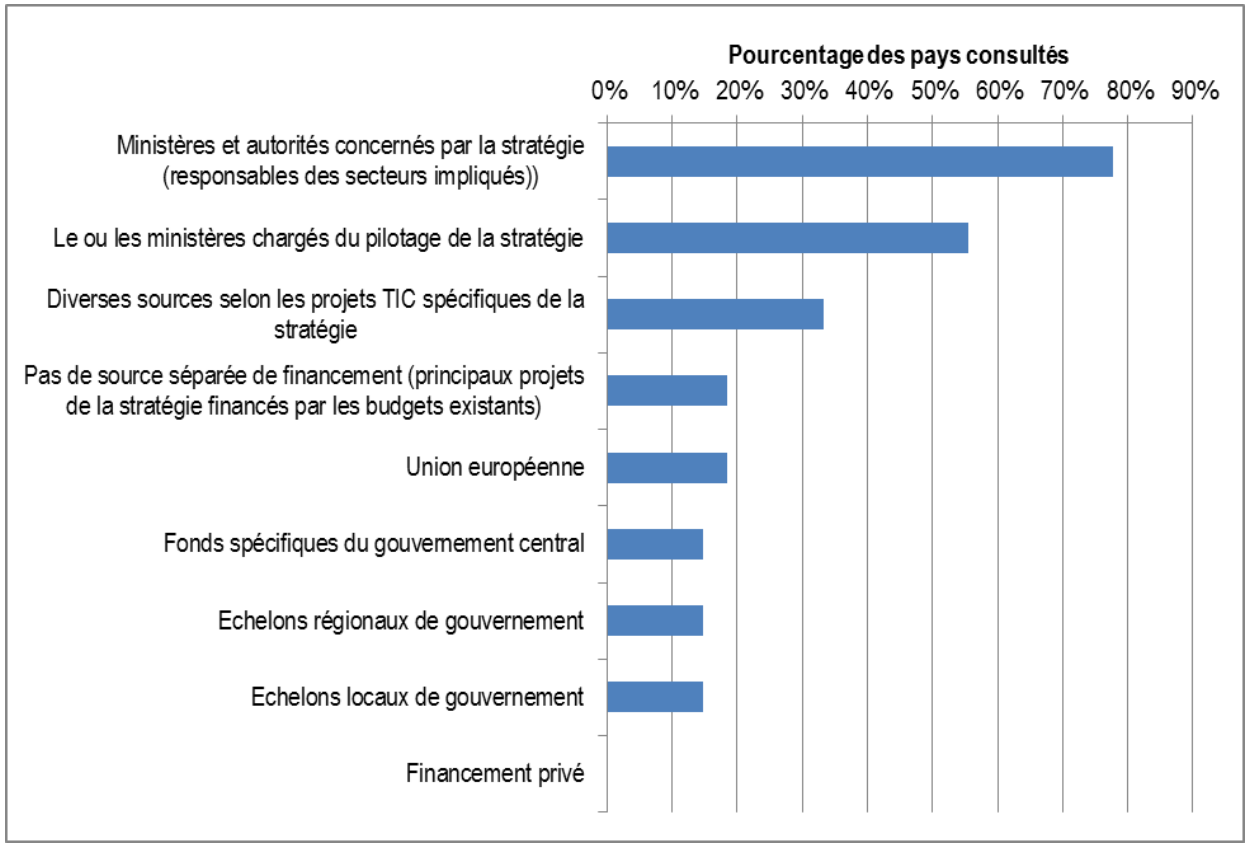
Financement de la stratégie du gouvernement numérique

Les modèles de financement des stratégies de gouvernement numérique sont des outils essentiels pour structurer et rendre durables les efforts de gouvernement numérique, mais aussi, comme le souligne le rapport de la Cour des comptes, ils façonnent la dynamique du pouvoir dans la mise en œuvre du gouvernement numérique. L'entité contrôlant le budget a plus de poids sur les décisions d'investissement. Le financement des projets et des initiatives dans le cadre de la stratégie de gouvernement numérique devient ainsi une composante inhérente de sa gouvernance.

Sous Maroc Numéric 2013, un contrôle insuffisant sur le financement des projets ou l'approbation du CIGOV a affaibli la gouvernance de la stratégie. Les projets couverts par la stratégie ont en effet été développés dans un isolement apparent et avec une coordination insuffisante entre eux, limitant le pouvoir du CIGOC de promouvoir les synergies, d'éviter la duplication ou les inefficacités liées à la mauvaise conception du projet ou aux calendriers non coordonnés.

Les pays ont mis en place différentes approches pour financer les initiatives incluses dans leurs stratégies de gouvernement numérique. Les principales sources communes de financement des initiatives stratégiques sur les TIC proviennent des ministères et des organismes concernés par la stratégie, du ministère ou de l'agence de coordination et de diverses sources spécifiques aux projets (voir Graphique 2.12).

Graphique 2.12. Principales sources de financement des stratégies de gouvernement numérique dans les pays de l'OCDE



Source : OCDE (2014), *Survey on Digital Government Performance* (base de données), Éditions OCDE, Paris, www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-2015-database.htm.

Si l'utilisation de fonds dédiés à la mise en œuvre de la stratégie est moins courante, les travaux en cours de l'OCDE soulignent le rôle des **fonds TIC centralisés** pour cofinancer des projets stratégiques et créer des incitations qui favorisent le respect des normes, directives et objectifs de gouvernement numérique établis par la stratégie (OCDE, à paraître). Par exemple, les ***États-Unis*** ont institué des fonds de supervision et de réforme des technologies de l'information pour améliorer les investissements dans les TI fédérales et créer de la valeur en « prenant des décisions d'investissement judicieuses et en réduisant le gaspillage, la duplication et l'utilisation inefficace des TI grâce à la gestion de l'investissement axée sur les données, la prestation de services numériques à 25 organismes fédéraux et la protection des actifs et de l'information en améliorant la surveillance des pratiques fédérales en matière de cybersécurité » (Sénat américain, 2016). De même, l'***Estonie*** a pu bénéficier des fonds structurels de l'Union européenne pour soutenir les investissements stratégiques du gouvernement numérique dans l'ensemble de son administration publique. Ces fonds structurels représentent une part des investissements du gouvernement estonien dans les TIC, ce qui les rend particulièrement attractifs pour les institutions publiques (OCDE, 2016). Cela donne au DSI du gouvernement estonien un puissant levier pour assurer la conformité avec les politiques existantes ainsi que l'alignement stratégique de ces investissements.

Les sources de financement et les modèles de financement sont des leviers clés permettant la mise en œuvre réussie de la stratégie de gouvernement numérique. Bien qu'il soit difficile de justifier la centralisation des financements pour tous les projets TIC, les données indiquent que l'unité de coordination pour la mise en œuvre de la stratégie bénéficierait grandement des fonds dédiés qui pourraient financer les priorités stratégiques pour l'ensemble du gouvernement ou des initiatives novatrices contribuant à la stratégie, mais avec un accès limité au financement par le biais des crédits budgétaires des administrations. En outre, les fonds centralisés peuvent aider à reformer les incitations des praticiens du gouvernement numérique, en aidant à accélérer l'exécution et la mise en œuvre des politiques de gouvernement numérique (voir Encadré 2.7).

Encadré 2.7. Financement des projets TIC du secteur public au Portugal

L'Agence pour la modernisation administrative du Portugal (AMA) est l'agence responsable de la stratégie portugaise du gouvernement numérique. Elle assure sa coordination, supervise sa mise en œuvre, développe des initiatives clés à l'échelle du gouvernement et assure un certain nombre de services partagés pour les organismes publics.

En tant que responsable de la mise en œuvre des efforts de modernisation du secteur public, l'AMA est responsable de la gestion des fonds structurels européens dédiés aux investissements dans les TIC. Ces fonds complètent les crédits budgétaires nationaux pour les investissements dans les TIC et représentent une source de financement très intéressante pour les efforts de numérisation des agences publiques. Ces fonds constituent un puissant levier pour hiérarchiser les efforts et les investissements, en assurant leur alignement stratégique à l'appui de la transformation numérique du secteur public. Ces fonds servent également à financer des initiatives innovatrices n'ayant pas accès aux capitaux nécessaires pour les déployer à grande échelle, et améliorer leur impact pour les citoyens, les entreprises et le secteur public.

Source : OCDE (2016b), *Digital Government in Chile: Strengthening the Institutional and Governance Framework*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264258013-en.

Notes

1. Extrait d'une interview de l'OCDE avec des délégués danois.
2. Voir l'article 10 du décret no 2-08-444 du 21 mai 2009 du Premier ministre du Maroc.
3. Informations fournies par le gouvernement du Maroc, 2017.
4. Voir http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-article-7914.html.

Bibliographie

Banque mondiale (2017), *Rapport sur le développement dans le monde 2017* : *Governance and the* Law, Banque mondiale, Washington, DC, http://dx.doi.org/10.1596/978-1-4648-0950-7.

Cour des Comptes (2014), *Evaluation de la Stratégie Maroc Numéric 2013*, Rapport Particulier No. 05/13/CH IV, Février, www.courdescomptes.ma/fr/Page-27/publications/rapport-particulier/evaluation-de-la-strategie-maroc-numeric-2013/3-85/.

Federal Communications Commission (2000), "Inquiry Concerning Deployment of Advanced Telecommunications Capability to All Americans in a Reasonable and Timely Fashion", CC Docket No. 98-146, FCC, Washington, DC.

Gartner (2016), *Forecast: Internet of Things – Endpoints and Associated Services, Worldwide, 2016*, Gartner, Inc., www.gartner.com/document/3558917.

Gouvernement du Maroc (2009), « Décret no 2-080444 de 21 mai 2009 instituant le Conseil National des Technologies de l'Information et de l'Économie Numérique », www.anrt.ma/sites/default/files/2009-2-08-444-Cons-natinal-TI-eco-numerique-fr.pdf.

OCDE (à paraître), « *Digital Identity Scan of Chile* », *Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2016), *Digital Government in Chile: Strengthening the Institutional and Governance Framework*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264258013-en.

OCDE (2015) « Questionnaire MENA-OCDE sur le gouvernement numérique », ensemble de données non publiées.

OCDE (2014), *Survey on Digital Government Performance* (base de données), Éditions OCDE, Paris, www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-2015-database.htm.

OCDE (2011), *Estonia: Towards a Single Government Approach*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264104860-en

OCDE (2010), *Good Governance for Digital Policies: How to Get the Most Out of ICT: The Case of Spain's Plan Avanza*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264031104-en.

OCDE (2005a), *Modernising Government: The Way Forward*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264010505-en.

OCDE (2005b), *e-Government for Better Government*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264018341-en

Pew Research Center (2014), *The Web at 25 in the U.S.*, Pew Research Center, Washington, DC, www.pewinternet.org/2014/02/27/the-web-at-25-in-the-u-s/.

Salem, F. (2017), *The Arab Social Media Report 2017: Social Media and the Internet of Things: Towards Data-Driven Policymaking in the Arab World*, Vol. 7, MBR School of Government, Dubai, www.mbrsg.ae/getattachment/05534635-16f6-497a-b4a3-d06f061bda0b/Arab-Social-Media-Report-2017.

Sénat américain (2016), "Senate Report 114-097: Financial Services and General Government Appropriations Bill, 2016", Library of Congress, Washington, DC, www.congress.gov/congressional-report/114th-congress/senate-report/97.

Schwab, K. (2016), "The Fourth Industrial Revolution: What it means, how to respond", World Economic Forum, www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/.

Treasury of New Zealand (2015), "Better Business Cases: Guide to Developing the Strategic Assessment", Gouvernement de la Nouvelle Zélande, Wellington.

Weber, M. (2013), *Economy and Society*, University of California Press, Californie (version originale publiée en 1922).

Lectures complémentaires

Brower, L. et E. Bartels (2014), "Arab Spring in Morocco: Social media and the 20 February Movement", *AFRIKA FOCUS*, Volume 27, No. 2, pp. 9-22, http://ojs.ugent.be/AF/article/view/4886.

Gouvernement du Maroc et Ministère des Finances (2018), « Projet de loi de Finances pour l'année budgétaire 2018, Rapport économique et financier », www.finances.gov.ma/depf/SitePages/publications/rapport/ref_2018_fr.pdf.

OCDE (à paraître),"The digital transformation of the public sector: Helping governments respond to the needs of networked societies", *Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique,* Éditions OCDE, Paris.

OCDE (à paraître), *Digital Government in Chile: New Approaches to Digital Government Strategies*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2018), « Boîte à outils de l'OCDE pour le Gouvernement numérique », OCDE, www.oecd.org/governance/digital-government/toolkit/.

OCDE (2014), "Recommendation of the Council on Digital Government Strategies", OCDE, www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm.

Chapitre 3. Le gouvernement numérique comme moteur d'une culture d'ouverture et des approches axées sur les utilisateurs dans le secteur public marocain

Ce chapitre fournit un aperçu général et une évaluation de l'adoption des méthodologies numériques dans le secteur public marocain et examine comment le gouvernement numérique peut aider à créer et promouvoir une culture d'ouverture dans l'administration publique. Le chapitre commence par une évaluation de l'utilisation de la technologie par le Maroc pour promouvoir l'inclusion, l'ouverture et la transparence dans le gouvernement marocain, en identifiant les domaines d'opportunité. Il évalue ensuite comment la technologie est actuellement déployée et examine comment de nouvelles approches peuvent aider à transformer les services publics et les systèmes, les processus, les organisations, les infrastructures et la culture qui les sous-tendent afin de les réorganiser autour des besoins des citoyens. En outre, le chapitre examine le rôle des données comme une infrastructure favorable pour la transformation numérique des services, des politiques et des opérations des organisations et des politiques de l'état actuel des données dans l'administration publique marocaine. Le chapitre se termine par une brève évaluation de la cybersécurité et des politiques de confidentialité au Maroc, leurs rôles pour garantir la confiance des citoyens dans l'utilisation de la technologie par le gouvernement, et les initiatives pour des améliorations futures.

Introduction

Depuis le début des années 2000, le Maroc connaît l'adoption progressive et la mise en œuvre de cadres politiques et institutionnels qui reflètent la demande croissante d'une culture d'ouverture dans le secteur public et d'un gouvernement plus réactif. Le gouvernement du Maroc a adopté une nouvelle constitution le 1er juillet 2011 après avoir été ratifié par référendum public. La nouvelle constitution a établi des principes de bonne gouvernance, de transparence et de responsabilité dans la fonction publique, renforcé les droits de l'homme et du droit civil, y compris le droit à l'information publique, ainsi que le rôle de la société civile dans la prise de décision publique. Elle a également constitué une base constitutionnelle pour des organismes tels que l'Instance Nationale de la Probité et de la Lutte contre la Corruption, le Médiateur du Royaume et le Conseil de la Concurrence.

Des relations plus étroites, plus coopératives et plus transparentes entre les gouvernements et leurs groupes électoraux devraient permettre une plus grande efficacité, satisfaction et équité dans les résultats des politiques. De même, des canaux de communication plus directs entre les institutions de l'État et les acteurs externes, une plus grande capacité à traiter les informations entrantes et des institutions plus adaptables et flexibles permettent aux gouvernements d'améliorer leur alignement sur les attentes des citoyens.

Les nouvelles technologies numériques offrent la possibilité d'améliorer la transparence et la responsabilité des opérations gouvernementales. Plus important encore, l'application de méthodes et d'approches numériques dans les pays de l'OCDE contribue à rapprocher les citoyens et les entreprises des gouvernements, ce qui le rend plus ouvert et plus sensible aux besoins et aux préférences des citoyens. L'utilisation de normes ouvertes, de logiciels open source, de techniques de conception axées sur l'utilisateur et de nouvelles plateformes numériques permet de créer de nouvelles formes de partenariats dans le développement et la gestion des services et des politiques. L'utilisation de telles approches favorise une culture d'ouverture dans le secteur public. Le gouvernement numérique dépasse les hypothèses descendantes et les décisions introverties et permet aux citoyens et aux entreprises de s'aligner sur les décisions du gouvernement et de s'associer aux autorités publiques pour développer des solutions. Les administrations publiques numériques favorisent ainsi l'émergence d'un écosystème nouveau et plus innovant pour la prestation de services publics qu'elles peuvent exploiter pour améliorer la performance du gouvernement. Ces tendances transforment les interactions entre l'État et la société. Cette transformation culturelle, administrative et politique est au cœur du passage du gouvernement électronique au gouvernement numérique (OCDE, 2014).

Cependant, la transformation numérique du secteur public ne peut avoir lieu que si certaines conditions préalables sont remplies. Réorganiser la prestation des services pour l'adapter aux besoins et aux préférences des utilisateurs, à l'effet d'aboutir à une administration axée sur les utilisateurs, nécessite une infrastructure numérique et un secteur public qui l'appuient. Ces éléments permettent au secteur public et aux intervenants externes de capturer et de réutiliser les données de manière à offrir de la valeur aux citoyens et aux entreprises.

L'utilisation des ressources numériques pour améliorer la transparence, la responsabilisation et l'inclusion des opérations gouvernementales exige également des efforts concrets pour assurer l'amélioration des compétences de la population en général et de la fonction publique. Ces efforts ne doivent pas seulement viser le renforcement de

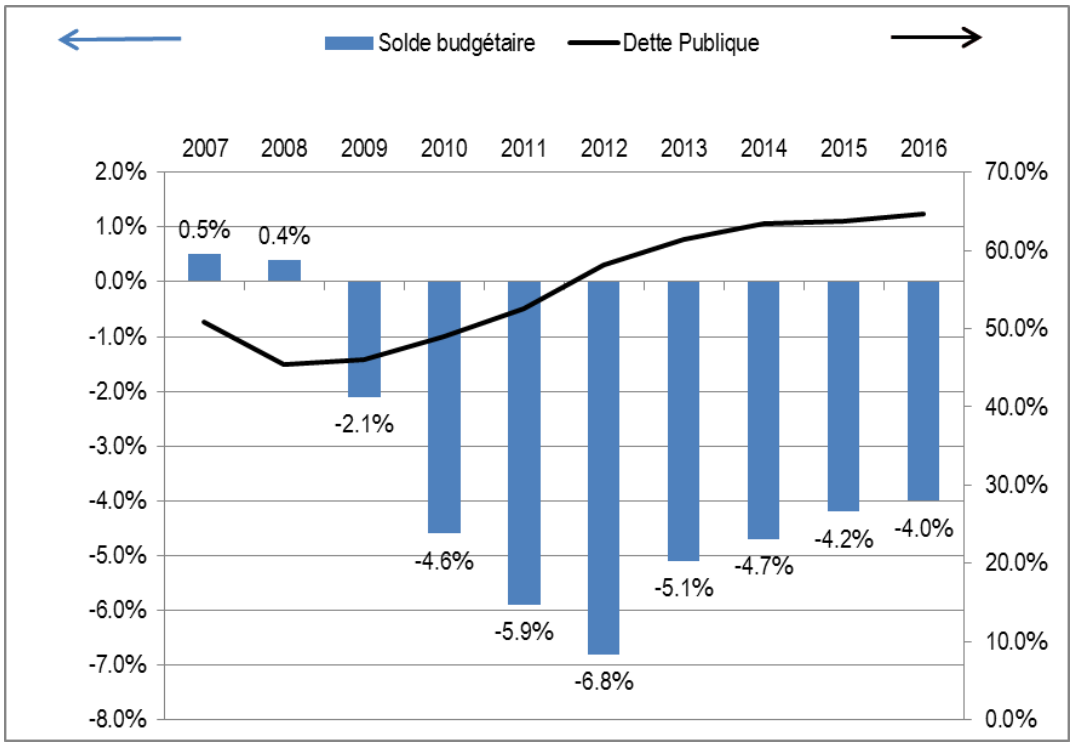
compétences techniques spécifiques, mais aussi le développement progressif d'une nouvelle culture numérique, ouverte et axée sur les données dans le secteur public marocain. Enfin, l'efficacité du déploiement de la technologie dans les efforts de modernisation du secteur public repose également sur la confiance des citoyens dans la sécurité de ces systèmes. En outre, ils devront avoir l'assurance que l'administration marocaine utilisera les données des citoyens de manière responsable.

Sur la base du premier pilier de la Recommandation de l'OCDE sur les stratégies gouvernementales numériques, le présent chapitre évaluera la manière dont les politiques gouvernementales numériques peuvent soutenir les efforts déployés par le Gouvernement marocain pour favoriser une plus grande ouverture, l'inclusion et l'engagement du public dans l'administration publique et faire progresser son programme de lutte contre la corruption, alors qu'il s'efforce d'atteindre meilleurs résultats sociaux pour ses citoyens malgré les contraintes budgétaires.

Le cadre politique marocain pour une plus grande ouverture dans le gouvernement

Au cours de la dernière décennie, le Maroc a connu d'importants changements socio-économiques. Le gouvernement a vu son solde budgétaire (excédent budgétaire ou déficit) passer de +0,8 % en 2007 à -5 % en 2015, et sa dette publique passer de 50,9 % à 64 % pour la même période (voir Graphique 3.1). Au milieu des pressions budgétaires croissantes, le gouvernement est confronté à une population qui s'attend à des services meilleurs et plus adaptés et à des opportunités économiques plus importantes.

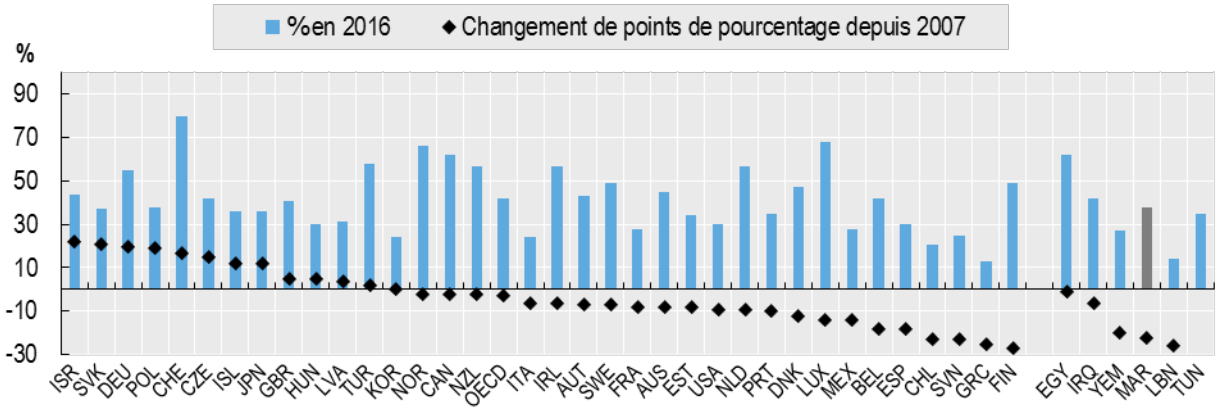
Graphique 3.1. Indicateurs de finances publiques au Maroc



Source : Ministère marocain de l'Économie et des Finances.

Comme dans de nombreux pays de l'OCDE et du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA), le Maroc connaît une érosion de la confiance des citoyens dans gouvernement depuis 2007, date de l'apparition de la crise économique et financière internationale (voir Graphique 3.2). La perception de la corruption et une transparence insuffisante au sein du gouvernement sont deux facteurs importants qui peuvent susciter le mécontentement du public et diminuer la confiance dans les autorités publiques marocaines (voir Graphique 3.3). Pour assurer la confiance dans le gouvernement, le Maroc a progressivement renforcé son cadre politique pour la participation civique, la transparence, la responsabilité et pour soutenir la lutte contre la corruption dans le secteur public.

Graphique 3.2. La confiance dans le gouvernement national en 2016 et les changements observés depuis 2007



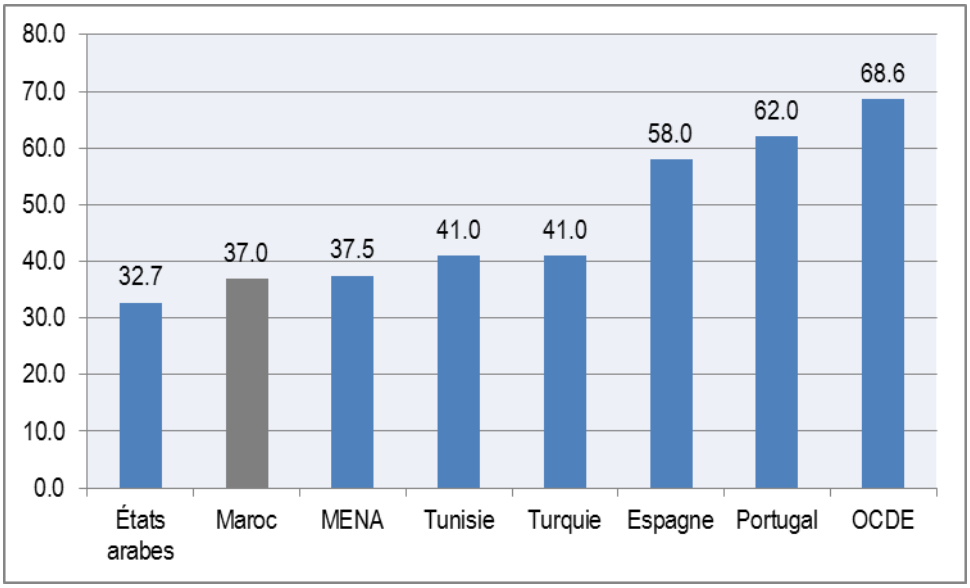
Notes :

1. Les données sur la confiance dans le gouvernement national pour le Canada, l'Islande et les États-Unis en 2016 sont basées sur un échantillon d'environ 500 citoyens.
2. Les données pour l'Autriche, la Finlande, l'Irlande, la Norvège, le Portugal, la République slovaque, la Slovénie et la Suisse et le Yémen sont celles de 2006 au lieu de 2007. Les données pour l'Islande, l'Iraq et le Luxembourg sont celles 2008 au lieu de 2007. Les données pour la Tunisie sont celles de 2010 au lieu de 2007. Les données pour l'Égypte et le Maroc sont celles 2011 au lieu de 2007. Les données pour le Maroc sont celles de 2013 au lieu de 2016.
3. Informations sur les données pour Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

Source : *Gallup World Poll* (base de données), www.gallup.com/home.aspx, 2017.

Graphique 3.3. Indice de perceptions de la corruption 2016

Échelle : 0 = Très corrompu | 100 = Très correct



Source : Transparency International (2016), "Corruption Perceptions Index 2016", TI, www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016.

Dans le but de répondre aux demandes croissantes des citoyens, le gouvernement du Maroc a entrepris une réforme constitutionnelle qui a jeté les bases d'une politique gouvernementale ouverte dans le pays (OCDE, 2015a). L'OCDE a travaillé avec le Maroc pour préparer son processus d'adhésion au Partenariat du gouvernement ouvert (OGP) que le Maroc a réalisé avec succès en avril 2018. Le Partenariat du gouvernement ouvert est une alliance de pays lancée en 2011 pour respecter les principes de transparence, d'intégrité, de responsabilité, de participation citoyenne et d'amélioration des services publics comme un moyen de renforcer la gouvernance démocratique et d'assurer un meilleur alignement sur les aspirations des citoyens.

La désire des citoyens et l'ambition du gouvernement marocain de rejoindre l'OGP sont devenues des motivations importantes pour la création d'une culture d'ouverture dans le secteur public. Le rapport sur le gouvernement ouvert au Maroc (2015) de l'OCDE a été conçu comme un outil pour soutenir l'élaboration du plan d'action de l'OGP. Le Maroc prépare un cadre adéquat et promeut un dialogue politique constructif entre les parties prenantes concernées. Le gouvernement marocain a présenté sa lettre officielle d'intention de se joindre au Partenariat du gouvernement ouvert (OGP) en décembre 2016 et a été accepté en tant que membre en avril 2018.

Dans le cadre de ses efforts pour lutter contre la corruption, le Maroc a développé des programmes de lutte contre la corruption en 2005 et 2010 et a ratifié la Convention des Nations Unies contre la corruption en 2007. En 2016, le gouvernement marocain a également lancé une nouvelle stratégie de lutte contre la corruption qui s'attaque aux préoccupations et aux risques les plus pressants concernant la corruption dans le pays. La stratégie reconnaît le pouvoir de la technologie numérique dans la construction de processus plus sécurisés dans l'administration publique. La stratégie se déploie sur 16 axes et ses activités sont organisées en 10 programmes. Ceux-ci prévoient l'utilisation de technologies numériques pour améliorer le partage des données, améliorer le contrôle

et la responsabilisation (par exemple, un meilleur ciblage des ressources, la rationalisation des ressources humaines et une meilleure déclaration des actifs) et la numérisation de procédures administratives

En développant des solutions numériques pour numériser les procédures administratives considérées comme étant à risque de corruption, la stratégie vise à améliorer les contrôles dans les opérations sensibles, telles que la gestion financière et le flux de paiements. Cependant, la stratégie ne tient pas compte de l'ampleur des possibilités offertes par les technologies numériques pour transformer la manière dont le secteur public fonctionne. L'expérience montre que la publication proactive de l'information et des données publiques ouvertes (OGD) peut soutenir les stratégies de lutte contre la corruption en renforçant la responsabilisation et en tirant parti du talent des « prosommateurs » de données à l'intérieur et à l'extérieur du secteur public (G20 / OCDE, 2017). Pourtant, cet outil et des initiatives similaires restent explicites dans la stratégie anti-corruption existante. Plus important encore, même si ses projets sont tous des éléments essentiels d'un secteur public plus transparent et plus responsable, ils ne démontrent pas entièrement comment la montée en puissance d'un gouvernement et d'une culture numérique peut aider à réduire la corruption et à ouvrir le secteur public.

Encadré 3.1. Contracting 5 (C5)

Les gouvernements de la Colombie, de la France, du Mexique, du Royaume-Uni et de l'Ukraine ont créé l'initiative « Contracting 5 (C5) », s'engageant à assurer la formation à l'échelle des pays sur la mise en œuvre des données contractuelles ouvertes ainsi que le partage international des connaissances pour soutenir d'autres pays dans la mise en œuvre de contrats ouverts, des données ouvertes et des outils open source. Les pays C5 ont tenu une réunion inaugurale et ont publié la Déclaration C5 lors du sommet du Partenariat pour un gouvernement ouvert à Paris en décembre 2016. Grâce à la « C5 », ces pays se sont engagés à :

- **Mettre en œuvre la norme de données sur les marchés ouverts (OCDS)** dans toute la mesure du possible pour créer des documents publics accessibles en temps opportun pour le gouvernement, les entreprises et les citoyens sur la façon dont l'argent public est dépensé tout au long du cycle de passation des marchés publics, de la planification à l'appel d'offres à l'attribution à la mise en œuvre de Contrats ;
- **Favoriser l'innovation** en soutenant un écosystème d'outils open source, réutilisables et partageables pour améliorer la communication, l'analyse, la qualité des données et l'automatisation de l'information sur les marchés publics ;
- **Contribuer au développement et à l'utilisation de l'ODCS** par le biais d'études de cas et de l'analyse des besoins des utilisateurs, en encourageant les prorogations et les données jointes, y compris avec les registres des entreprises, en rejoignant et en encourageant la communauté des utilisateurs et en contribuant à son adoption ultérieure ;
- Documenter les **leçons apprises** et mesurer les avantages réels pour le gouvernement, les entreprises et les citoyens de l'adoption et de la mise en œuvre de contrats ouverts pour le partage, l'apprentissage et l'amélioration ;

- **Examiner collectivement les besoins clés des utilisateurs et renforcer des capacités pour ouvrir, gérer et partager des informations sur la passation de marchés publics** - telles que l'amélioration de l'optimisation des ressources, la création de règles équitables pour les entreprises, le suivi et l'amélioration de la prestation des services et le respect de l'intégrité publique et la dissuasion de la fraude et de la corruption - pour façonner, partager et adopter une méthodologie commune visant à renforcer les capacités et mesurer les impacts de leurs interventions afin d'affiner et de partager ces méthodologies à l'échelle mondiale ;
- Examiner, affiner et adopter les meilleures pratiques pour **engager les entreprises et les organisations civiques** à des points appropriés tout au long de la chaîne d'approvisionnement et partager nos approches, stratégies et leçons tirées des efforts des pays C5 pour rendre les marchés publics plus engageants et réactifs ;
- **Engager d'autres pay**s afin de respecter les objectifs de C5, y compris par le biais de la Charte internationale des données ouvertes, du Partenariat pour le gouvernement ouvert, de l'OCDE, du G20, des banques multilatérales de développement et d'autres initiatives internationales ou sectorielles pertinentes telles que l'Initiative pour la transparence du secteur de la construction, l'Initiative sur la transparence de l'industrie extractive, et encourager ces pays à adopter et à mettre en œuvre des principes de contrats ouverts ;
- **Engager les partenaires et les institutions internationales de développement** dans la poursuite de ces objectifs à l'échelle nationale et internationale, y compris dans des secteurs prioritaires tels que les infrastructures et les soins de santé.

Source : G20/OCDE (2017), "Compendium of good practices on the use of open data for anti-corruption", OCDE, Paris, www.oecd.org/corruption/g20-oecd-compendium-open-data-anti-corruption.htm.

Gouvernement numérique : moteur de l'ouverture

Comme expliqué dans le chapitre introductif de cette revue, le gouvernement numérique est différent de l'application des technologies numériques par rapport aux structures et processus existants. À mesure que les technologies numériques deviennent plus omniprésentes, transforment radicalement les économies et les sociétés, il devient évident que le nombre d'entreprises, comme d'habitude, ne sera pas suffisant pour permettre aux gouvernements de respecter les attentes des citoyens et tenir la promesse du numérique. Les sociétés en réseau ont donné naissance à des organisations véritablement numériques qui s'appuient sur des plateformes numériques, des données et un engagement continu des utilisateurs afin de créer des écosystèmes numériques uniques d'innovation et de prestation de services. Ces nouveaux modèles commerciaux ont abouti à des services conviviaux et personnalisés qui améliorent continuellement la vie des citoyens.

Jusqu'à présent, la situation unique du monopole dans la prestation de services publics d'importance critique a protégé le secteur public contre la concurrence et la nécessité d'innover dans ses approches de prestation de services, ce qui a entraîné un ralentissement de l'adoption de ces nouvelles technologies et approches. L'isolement de cette dynamique a globalement empêché les secteurs publics de développer les capacités pour ajuster et corriger en permanence la façon dont ils utilisent la technologie pour

améliorer les performances du secteur public (Brown, Fishenden et Thompson, 2014). La transformation numérique du secteur public consiste à réorganiser les systèmes gouvernementaux pour organiser la prestation des services gouvernementaux, les processus, les structures organisationnelles et l'infrastructure autour des besoins des utilisateurs. Étant donné que les besoins et les préférences des citoyens évoluent, les gouvernements doivent devenir plus souples, plus adaptables et flexibles pour maintenir le rythme.

Le gouvernement numérique est dans une large mesure une question de transformation culturelle. Il exige que les secteurs publics s'éloignent des hypothèses descendantes des besoins des utilisateurs et ouvrent l'administration pour permettre aux utilisateurs de prendre les décisions des gouvernements en matière de prestation de services, d'élaboration de politiques et d'opérations et de créer de la valeur ajoutée. Ce changement repose sur un certain nombre de composantes de base, y compris le déploiement de technologies numériques de manière inclusive, garantissant l'accès à l'information publique pour soutenir la participation éduquée des citoyens aux décisions publiques, la gestion et l'utilisation solides des données, ainsi que des systèmes d'information sécurisés qui protègent données personnelles.

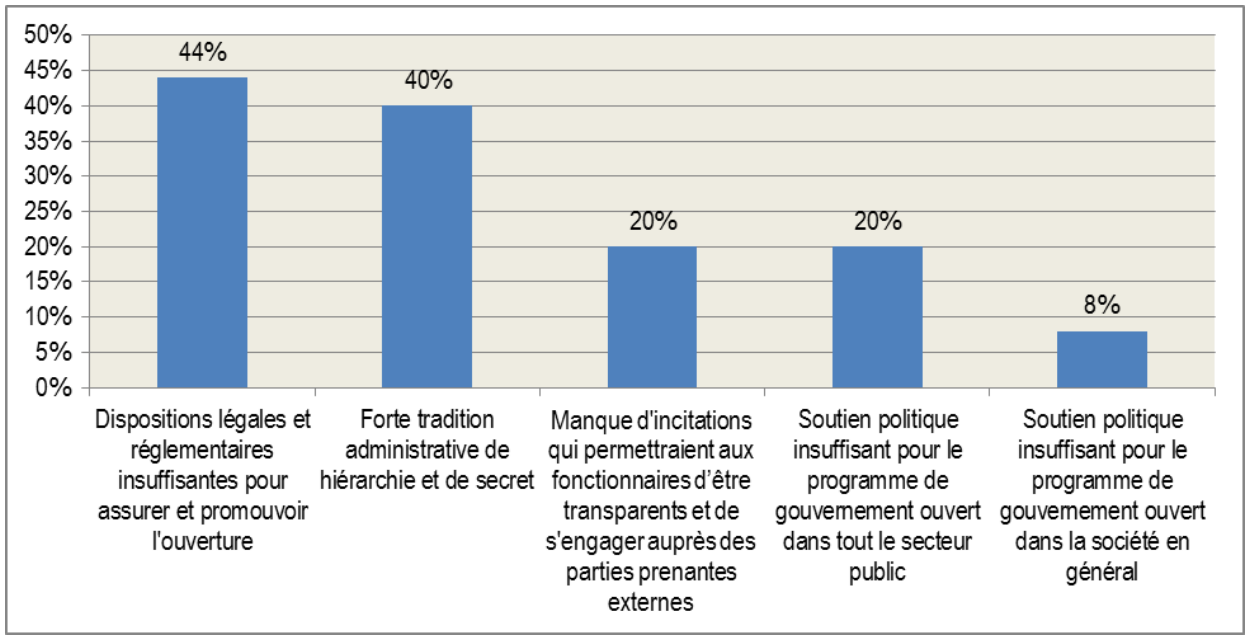
Le gouvernement du Maroc a reconnu le potentiel du gouvernement numérique pour rapprocher les citoyens et les entreprises du gouvernement et a élaboré une stratégie gouvernementale numérique avec des objectifs politiques globaux par rapport à d'autres pays de la région MENA (voir Tableau 3.1). Malgré des objectifs aussi ambitieux, les efforts de mise en œuvre doivent encore se traduire par l'émergence généralisée d'une culture numérique et ouverte dans le gouvernement. Les institutions publiques marocaines citent le plus souvent les obstacles légaux et réglementaires, ainsi que la tradition administrative de la hiérarchie et du secret comme les obstacles les plus importants aux changements culturels (voir Graphique 3.4). Les sous-sections suivantes permettront d'aborder le détail des initiatives marocaines pour utiliser les technologies de manière à soutenir ses efforts visant à promouvoir l'intégration, l'ouverture, l'intégrité et les approches axées sur l'utilisateur dans le secteur public.

Tableau 3.1. Principaux objectifs de la stratégie nationale du gouvernement numérique dans la région MENA

	Gains en rendement dans les opérations gouvernementales	Faire en sorte que le secteur public soit plus transparent et plus responsable	Améliorer le renseignement du secteur public pour la prise de décision fondée sur des données probantes	Soutenir des processus décisionnels plus inclusifs	Améliorer la gestion des données et de l'information dans le secteur public	Renforcer la conception et la mise en œuvre des politiques	Améliorer la coordination du secteur public	Améliorer la souplesse du secteur public	Développer des services mieux adaptés aux besoins des utilisateurs
Égypte	✓	✓			✓				
Jordanie	✓	✓							✓
Liban									✓
Maroc	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Tunisie	✓	✓					✓		
EAU	✓		✓		✓				
Total	5	4	1	1	3	0	2	1	3

Source : OCDE (2015b) Questionnaire MENA-OCDE sur le gouvernement numérique, ensemble de données non publiées.

Graphique 3.4. Principaux défis pour l'institution publique marocaine dans la création d'une culture d'ouverture



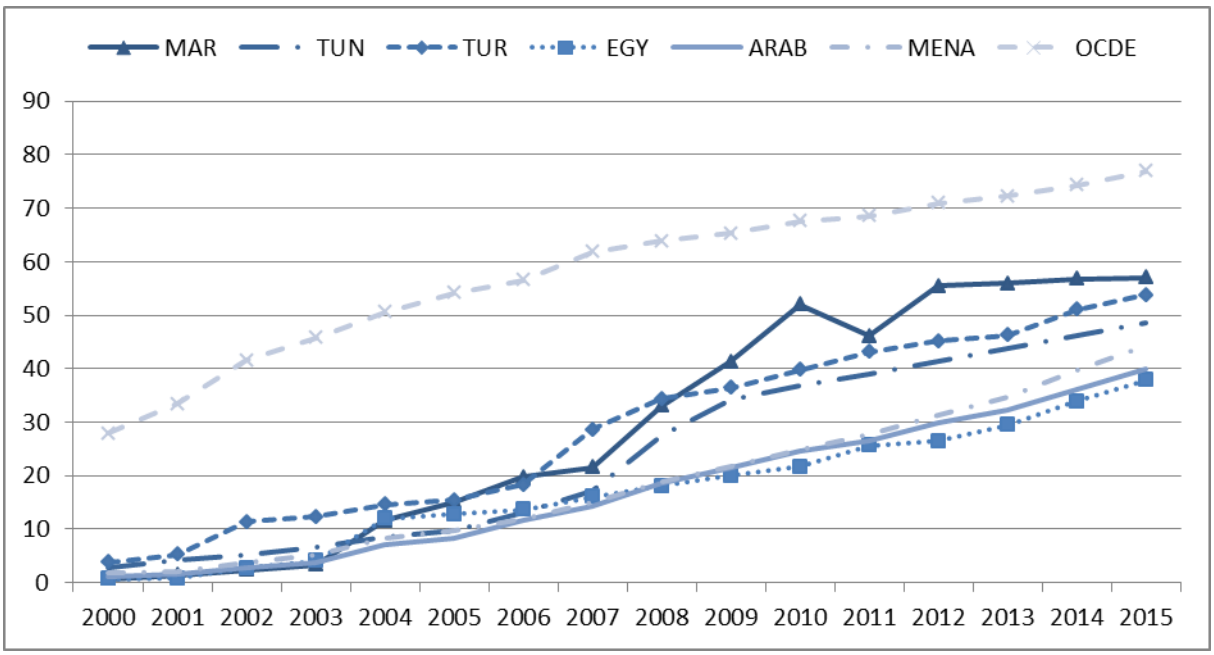
Source : OCDE (2017a), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Construire une société numérique inclusive pour tirer parti des avantages de la transformation numérique

Le paysage numérique du Maroc a considérablement changé depuis le début des années 2000 et surtout pour le mieux. Le pourcentage des Marocains utilisant Internet est passé de 0,7 % en 2000 à plus de la moitié de la population en 2015 (57 % pour être précis ; voir Graphique 3.5). La pénétration des technologies mobiles au Maroc a atteint 126,01% selon ANRT / observatoire de la téléphonie mobile au Maroc Situation à fin décembre 2017 -avec 67 % de la population âgée de plus de 12 ans possédant un smartphone (ANRT, 2016). La stratégie Maroc Digital 2020 vise à faire du Maroc un pôle numérique au sein du MEA (Moyen-Orient et Afrique) en dehors du Conseil de coopération du Golfe et des pays non maghrébins en développant son écosystème de l'économie numérique.

Bien qu'il y ait un consensus de plus en plus fort sur les opportunités offertes par les technologies numériques pour soutenir le développement économique et la croissance, la stratégie à employer pour que les « dividendes numériques » soient uniformément répartis dans toute la société reste un défi commun pour tous les pays (Banque mondiale, 2016). Les faibles niveaux d'alphabétisation et de scolarité empêchent la société marocaine plus large de saisir les opportunités de la transformation numérique. En 2015, 28,3% des adultes marocains ne pouvaient pas lire (Banque mondiale, 2017). L'utilisation des technologies numériques peut être un levier pour la cohésion sociale, notamment grâce à l'utilisation d'applications et de solutions capables d'autonomiser les groupes sociaux défavorisés. Cependant, le gouvernement du Maroc devrait envisager des politiques à moyen et à long terme pour assurer une main-d'œuvre qualifiée capable de s'adapter facilement et de répondre aux demandes numériques croissantes de ses citoyens et de ses entreprises.

Graphique 3.5. Personnes utilisant Internet (% de la population totale)



Source : Banque mondiale (2017), *Indicateurs de développement dans le monde* (ensemble de données), http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators.

Pour continuer à améliorer l'accès aux télécommunications, le Maroc a créé le Fonds du Service Universel des Télécommunications. Ce fonds aide à financer des initiatives visant à améliorer l'accessibilité des services téléphoniques et Internet. Le programme GENIE, créé en 2005, en est un exemple. Il cherche à développer des compétences numériques dans les écoles grâce à quatre composantes principales : l'infrastructure (installations connectées, environnements multimédia), la formation des enseignants, les ressources numériques et le développement des cas d'utilisation (assistance à l'utilisation des technologies numériques et Internet). De même, le programme PACTE a été développé pour assurer l'accès aux services de télécommunication à 9 263 communautés rurales, couvrant près de 2 millions de résidents, considérés comme des « zones blanches » ou des déserts de télécommunications.

Mais les fractures numériques existantes ne signifient pas que la transformation numérique des services publics ne peut pas apporter d'avantages substantiels aux citoyens. Comme indiqué précédemment, la pénétration des technologies mobiles au Maroc est élevée. Ce contexte constitue un terrain fertile pour le développement d'applications et de solutions gouvernementales mobiles. En effet, des pays comme le Kenya ont développé avec succès des applications du gouvernement mobile avec une adoption généralisée, y compris dans les zones rurales, malgré des taux similaires d'alphabétisation des adultes (78 % selon les indicateurs de développement mondial de la Banque mondiale). De tels succès dépendent fondamentalement de la commodité des services et de la simplicité de leur conception.

En outre, les avantages importants d'une conception de service simple et de qualité vont au-delà du service ou du canal. Les services analogiques et mal conçus peuvent entraver de manière significative l'accessibilité des procédures administratives. Les formulaires excessivement longs et complexes sont difficiles à remplir, ce qui rend l'accès aux

services et aux avantages plus difficile pour les citoyens et augmente les charges et les dépenses pour les entreprises. L'intégration des systèmes d'information du secteur public et l'utilisation stratégique des données du secteur public peuvent rendre l'expérience beaucoup plus simple pour l'utilisateur, même par des interactions en face à face. En outre, la transformation numérique des systèmes du secteur public peut libérer des ressources pour offrir un meilleur soutien en personne et une formation aux utilisateurs qui n'ont pas les compétences numériques nécessaires.

En outre, même si une personne a les compétences nécessaires pour utiliser efficacement Internet, une conception de service insuffisante ou insuffisamment inclusive peut empêcher cette personne de tirer parti de ses avantages. L'inclusion de l'implantation numérique du gouvernement repose sur une compréhension approfondie des besoins et du parcours de l'utilisateur. L'expérience des utilisateurs ayant des handicaps ou handicaps spécifiques, par exemple, peut être améliorée de manière exponentielle grâce à l'application simple des directives d'accessibilité. En tant que tels, la recherche des utilisateurs et les tests approfondis des services sont au cœur des administrations gouvernementales et des administrations axées sur les utilisateurs (voir Encadré 3.2).

Encadré 3.2. Utiliser les technologies numériques pour favoriser l'inclusion sociale

Dans un contexte de préoccupations croissantes concernant l'inégalité et les effets potentiels de la technologie, il est important de souligner que les technologies numériques peuvent également constituer un soutien essentiel pour des services sociaux efficaces répondant aux besoins des utilisateurs, en contribuant à atténuer l'accès de plus en plus inégal aux possibilités de croissance économique et sociale personnelle (OCDE, 2016b). Les nouvelles formes de production et de prestation de services impliquent un changement vers une stratégie axée sur la demande et soutenue par les données, appelant à de nouvelles formes de partenariats et d'engagement multipartites, de nouvelles compétences et des modèles de responsabilisation pour le secteur public. Ces approches permettent de maximiser l'accès, la portée et la qualité des services publics tout en habilitant les bénéficiaires et les communautés vulnérables et en améliorant les contrôles sur les dépenses sociales.

En particulier, les technologies numériques peuvent être un facteur important pour l'amélioration des services publics pour les groupes vulnérables de la société. Par exemple, le service danois *Ulcer Care via tele-medicine* offre des soins médicaux et sociaux intégrés aux patients âgés. Un grand nombre de patients âgés souffrent d'ulcères qui ne peuvent pas être traités facilement et nécessitent beaucoup de soins répétitifs avec un niveau élevé d'attention aux détails. Auparavant, les patients devaient souvent se rendre à l'hôpital, où ils étaient par des médecins qui indiquaient ensuite aux infirmières comment traiter l'ulcère. Aujourd'hui, les infirmières fréquentent les foyers des patients et utilisent des enregistrements de soins Web et des liens vidéo pour communiquer avec les médecins seulement quand si nécessaires, amenant l'expert au domicile des citoyens au besoin. Cette approche du bien-être numérique permet une meilleure gestion du temps des professionnels - par exemple, en réduisant le temps que les médecins passent à des visites inutiles et en améliorant l'efficacité des infirmières dans les patients - ainsi que le temps de transport pour

les citoyens, ce qui entraîne finalement une cicatrisation des ulcères plus rapide et de meilleurs services globaux.

La numérisation est un outil essentiel pour une bonne surveillance de la dépense sociale, permettant aux gouvernements d'assurer des contrôles à double sens et une meilleure responsabilisation en matière de qualité du service et d'optimisation des ressources. En améliorant la gestion des données et en tirant parti des nouvelles techniques de traitement des données, les pays tentent de mieux adapter les prestations sociales. Par exemple, en Inde, les technologies numériques ont facilité une approche plus axée sur le citoyen pour l'audit des programmes d'aide sociale des pensions de vieillesse, des pensions de veuvage et régimes de retraite pour handicapés, qui sont traditionnellement axés sur la détection de paiements inappropriés aux personnes inadmissibles dans les régimes de retraite. Les institutions supérieures de contrôle de l'Inde ont investi activement dans l'analyse de données et ont tiré parti de données externes pour vérifier si les bénéficiaires éligibles ont été exclus, ce qui a donné lieu à une vérification de la performance qui était beaucoup plus approfondie, perspicace et orientée vers les besoins des groupes vulnérables en question (OCDE, 2017b). De même, la France utilise l'exploration de données pour identifier et combattre la fraude dans les allocations familiales et les avantages sociaux, entraînant une augmentation de 56 % de la détection des fraudes en 2014 (CAF, 2015).

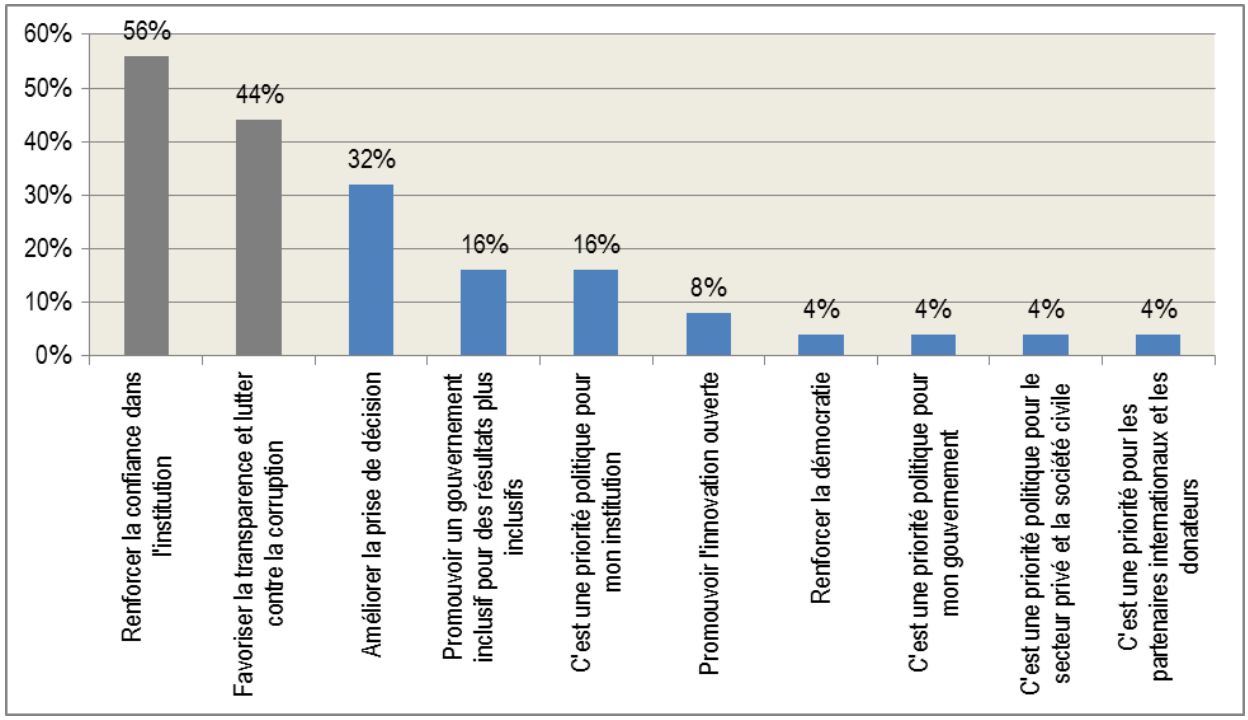
Cine para Todos (Cinéma pour tous), en Colombie est une initiative développée par le Ministère colombien des Technologies de l'Information et de la Communication en partenariat avec la Fondation Saldarriaga Concha et Cine Colombie qui vise à offrir de nouvelles formes de divertissement aux personnes handicapées à l'aide de nouvelles technologies. Pour ce faire, une application a été développée, dont les utilisateurs peuvent bénéficier tout en regardant le film. Elle comprend un menu d'accessibilité qui offre différentes options d'observation en fonction des besoins des utilisateurs. L'application permet aux personnes malvoyantes d'accéder à un récit plus complet du film qui présente un contexte plus détaillé des scènes, y compris l'environnement, les couleurs ou les mouvements qui ont lieu. Ce récit plus adapté offre une expérience plus complète et permet de suivre plus facilement l'histoire. De même, les sous-titres et la langue des signes sont mis à la disposition des personnes souffrant de déficience auditive.

Source : OCDE (2016b), "Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas", OCDE, www.oecd.org/gov/digital-government/Digital-Government-Strategies-Welfare-Service.pdf; OCDE (2017b), "Going Digital: Making the Transformation Work for Growth and Well-Being", rapport de la réunion du Conseil de l'OCDE au niveau ministériel, Paris, 7-8 juin 2017, www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-4%20EN.pdf; CAF (Caisse d'Allocations Familiales) (2015) « Lutte contre la fraude : les Caf améliorent leur détection » *CAF.fr blog*, www.caf.fr/vies-de-famille/accident-de-vie-precarite/difficultes-financieres/lutte-contre-la-fraude-les-caf-ameliorent-leur-detection (consulté le 17 janvier 2017) ; MinTIC (2017), « Cine para Todos », page Web, www.mintic.gov.co/cineparatodos.

Utiliser les technologies numériques pour améliorer la transparence et la responsabilité dans le gouvernement

Compte tenu des arguments avancés dans la section introductive de ce chapitre, il n'est pas surprenant que les principales raisons qui motivent les efforts visant à promouvoir l'ouverture dans les institutions publiques marocaines soient de renforcer la confiance du public, d'améliorer la transparence et de lutter contre la corruption (voir Graphique 3.6). Compte tenu de l'opportunité offerte par les nouvelles technologies visant à améliorer la traçabilité des activités gouvernementales et à intégrer les contrôles dans l'architecture même des systèmes gouvernementaux, le gouvernement numérique est devenu un domaine politique de plus en plus important en matière de lutte contre la corruption.

Graphique 3.6. Principales raisons de promouvoir l'ouverture dans les institutions publiques marocaines



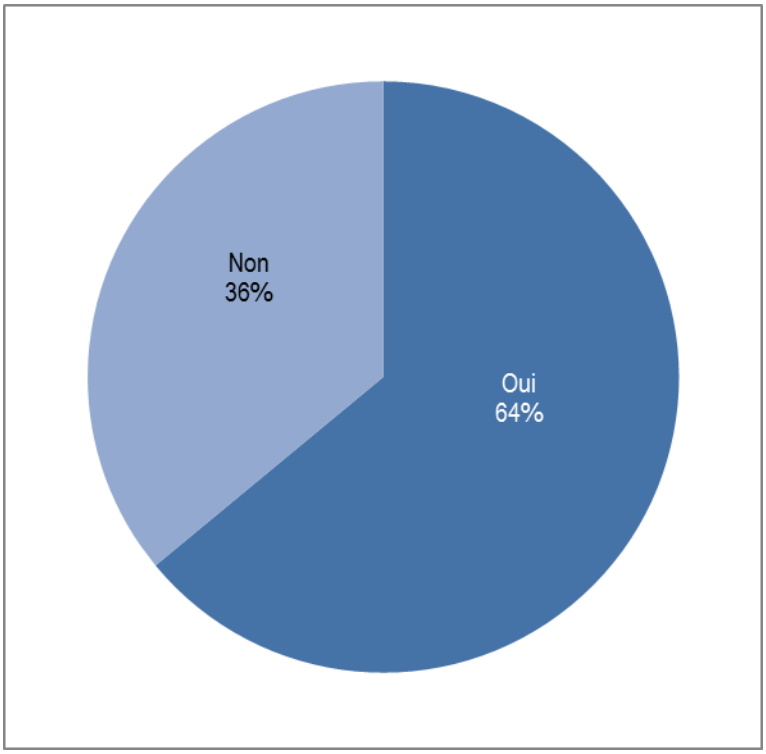
Source : OCDE (2017a), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Lorsqu'on leur pose des questions sur les stratégies existantes pour lutter contre la corruption au niveau de l'institution, 64 % des entités publiques marocaines revendiquent une stratégie institutionnelle de lutte contre la corruption (voir Graphique 3.7). Toutes ces stratégies institutionnelles comprennent les composantes ou les activités du gouvernement numérique. Celles-ci visent principalement à promouvoir la transparence, l'avance de la responsabilité et l'efficacité de l'approvisionnement et de la gestion des finances publiques, ainsi que la divulgation et l'accès à l'information publique, ainsi que la dénonciation des comportements corrompus (voir Graphique 3.8).

Ces initiatives jouent un rôle extrêmement important dans la modernisation de l'appareil administratif marocain, ce qui permet aux citoyens d'avoir un plus grand sens des droits

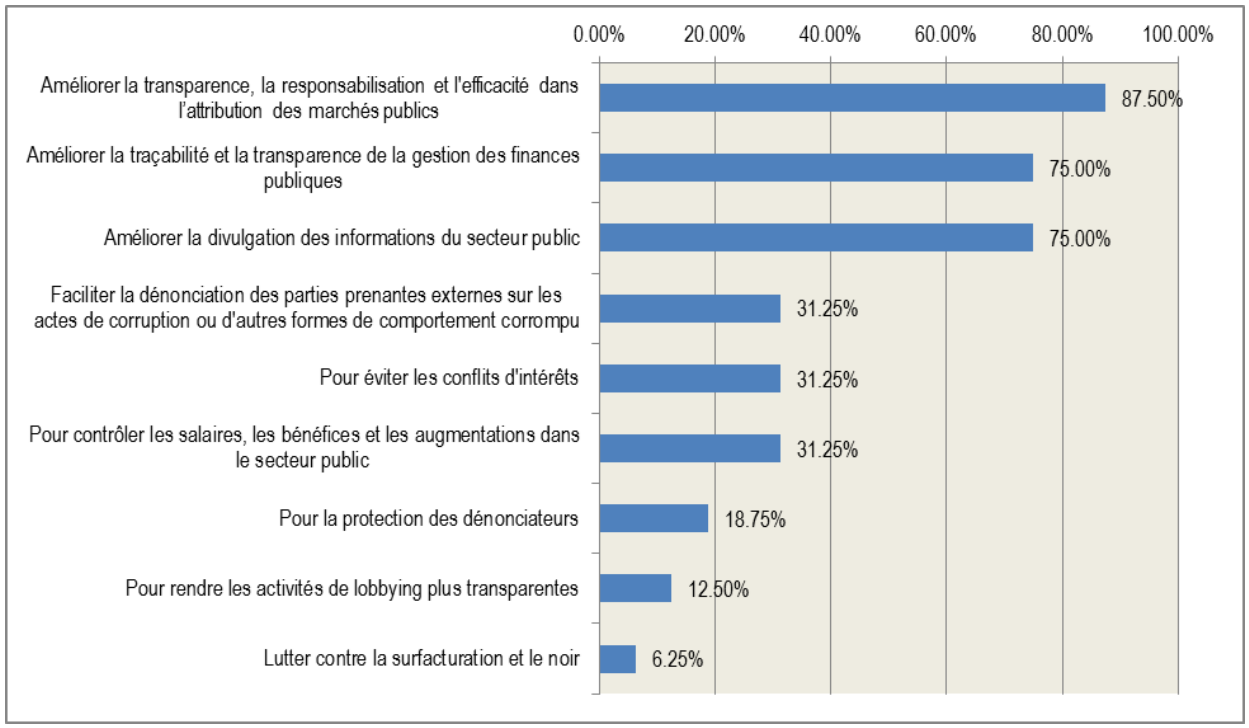
et des devoirs vis-à-vis de l'administration publique et de tenir les autorités publiques à des niveaux de transparence et d'intégrité plus élevés. Cependant, il existe encore une grande marge d'amélioration.

Graphique 3.7. Pourcentage des institutions publiques marocaines ayant une stratégie de lutte contre la corruption



Source : OCDE (2017a), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Graphique 3.8. Utilisation de technologies numériques pour lutter contre la corruption au niveau de l'agence au Maroc



Source : OCDE (2017a), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Il semble y avoir un potentiel inexploité dans l'utilisation stratégique des données pour renforcer la responsabilisation et l'innovation axée sur les données en vue d'améliorer le rendement du secteur public. La transparence et la responsabilité devrait aller au-delà de la traçabilité améliorée ou des procédures habituelles d'accès à l'information. L'accès à l'information et aux données publiques permet aux journalistes, aux institutions d'audit, au système de justice, à la société civile, au secteur des entreprises et aux milieux universitaires de surveiller les performances et les activités du gouvernement (Ubaldi, 2013 ; G20/OCDE, 2017). La publication proactive des informations et des données du secteur public a été liée à la bonne gouvernance.

Il existe une expérience documentée du potentiel d'utilisation des données et des analyses d'approvisionnement ouvertes pour identifier les comportements collusoires ou le verrouillage des fournisseurs (Fazekas et Czibik, 2017). Les possibilités d'améliorer le contrôle social et la performance des dépenses publiques grâce à l'utilisation de données ouvertes ont conduit plusieurs pays du G20 à adopter la norme de données de contrat ouvertes, afin de divulguer de manière proactive les données de l'ensemble du processus d'approvisionnement dans des formats ouverts. Le Maroc n'a pas encore développé le plein potentiel des données gouvernementales ouvertes (OGD) pour offrir une valeur économique, sociale et de bonne gouvernance.

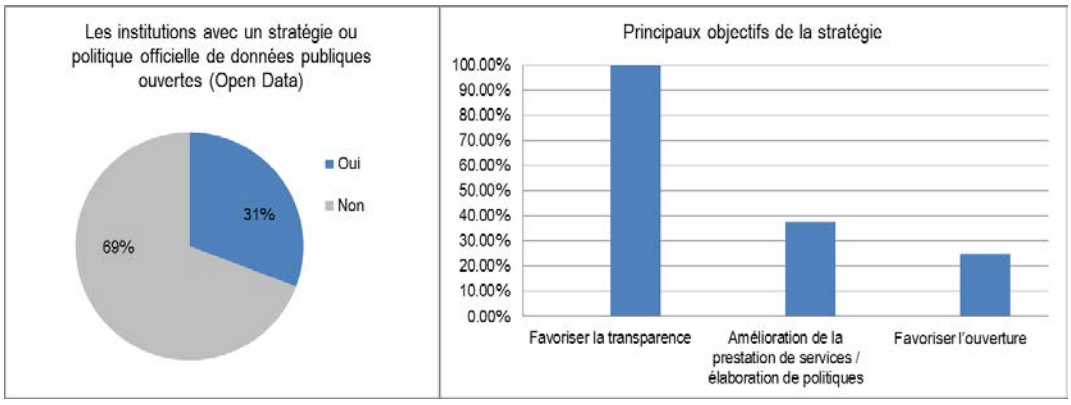
Le potentiel inexploité des données publiques ouvertes

Bien que le gouvernement du Maroc ait mis en place un projet et un portail ouvert de données publiques ouvertes, il ne dispose pas d'une stratégie ou d'une politique ouverte clairement définie en matière de données publiques ouvertes pour le gouvernement central (OCDE, 2015b). Cette situation est similaire à celle d'autres pays de la région MENA, comme la Jordanie, le Liban et la Tunisie (OCDE, 2017c). L'absence d'un cadre de politique de soutien a empêché un développement plus rapide de l'approvisionnement, de la culture et de l'écosystème du gouvernement ouvert. Lancé en 2014, le portail national de données publiques ouvertes ne contenait que 134 ensembles de données au moment de la rédaction de ce rapport, dont 21 % étaient des documents Word, des présentations PowerPoint ou des formats de documents portables (PDF). Il n'y avait pas d'API (interfaces de programmation d'applications) disponibles dans le portail pour soutenir le développement d'applications et de logiciels.

Les API sont importantes, car elles permettent d'accéder aux sources de données et de déterminer comment elles peuvent être consultées et traitées, ce qui permet aux consommateurs de données de créer de nouvelles solutions à l'aide des données. Par exemple, ce sont ces services qui permettent à une application mobile de récupérer les codes postaux dont elle a besoin pour trouver un emplacement spécifique.

L'enquête de l'OCDE qui a permis de recueillir des données sur la mise en œuvre du gouvernement numérique dans l'administration publique marocaine montre que seule une minorité d'institutions publiques marocaines déclarent avoir une stratégie ou une politique institutionnelle pour les données publiques ouvertes (31 %). Celles qui disposent d'une stratégie ou d'une politique considèrent de manière écrasante les données ouvertes comme un outil pour favoriser la transparence (100 %), tandis que d'autres objectifs tels que le partenariat avec des acteurs internes et externes pour une meilleure prestation de services et une élaboration de politiques ou une ouverture favorable se classent loin derrière en deuxième et troisième position (38 % et 25 % respectivement) (voir Graphique 3.9).

Graphique 3.9. Stratégies et politiques OGD dans les institutions publiques marocaines



Source : OCDE (2017a), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

L'insuffisance des connaissances sur le potentiel offert par les données publiques ouvertes et un écosystème dynamique d'innovation axé sur les données ont empêché la politique de données ouvertes d'évoluer d'une initiative ad hoc à un levier de politique

stratégique pour la modernisation du secteur public. Les données publiques ouvertes sont l'une des composantes les plus illustratives de la transformation numérique du secteur public. Elles permettent au gouvernement d'agir comme une plateforme qui regroupe l'État, le secteur privé, la société civile et les milieux universitaires dans le cadre d'un écosystème collaboratif qui crée de la valeur et des services (voir Encadré 3.3).

Encadré 3.3. Activer des portails de gouvernement ouverts au niveau central en tant que plateformes de collaboration et de création de données

France

Le portail national français de données publiques ouvertes[1] permet aux prosommateurs de données d'apporter directement de nouveaux ensembles de données au portail. Afin de publier des données ouvertes (ensembles de données, API, etc.), les contributeurs de données sont invités à remplir un formulaire en ligne qui recueille des informations relatives à l'octroi de licences de données, à la granularité, à la description du contenu global des données, etc. Le portail français de données publiques ouvertes permet également aux prosommateurs de données de publier et de montrer des exemples de réutilisation des données ouvertes (OGD ou non) et de surveiller l'utilisation des ensembles de données qu'ils publient. En outre, le gouvernement français a utilisé le portail pour lancer le projet Base Adresse Nationale, qui est une initiative de collaboration multipartite visant à rassembler une base de données nationale d'adresses unique alimentée par les contributions de données d'organisations privées, publiques et à but non lucratif.

Finlande

En Finlande, le portail national de données publiques ouvertes[2] a été activé en tant que plateforme où les citoyens peuvent publier des outils d'interopérabilité et de données ouvertes (par exemple, des lignes directrices pour faciliter l'interaction entre les ensembles de données des utilisateurs et d'autres formats ou plateformes de données). Les utilisateurs doivent s'inscrire sur le portail afin de publier des ensembles de données. Comme en France, le chargement de données publiques ouvertes sur le portail finlandais nécessite de remplir un formulaire en ligne où les utilisateurs peuvent fournir une description détaillée des données. Cette description comprend, par exemple, des informations sur le modèle de licence des données (c'est-à-dire Creative Commons), le délai de validité des données, etc. Les utilisateurs peuvent également parcourir les profils d'autres utilisateurs à l'aide du portail, d'explorer leur activité et les ensembles de données que d'autres utilisateurs ont publiés. Le portail fournit également aux utilisateurs la possibilité de s'abonner à des organisations spécifiques afin de recevoir des mises à jour sur de nouveaux ensembles de données, des commentaires, etc.

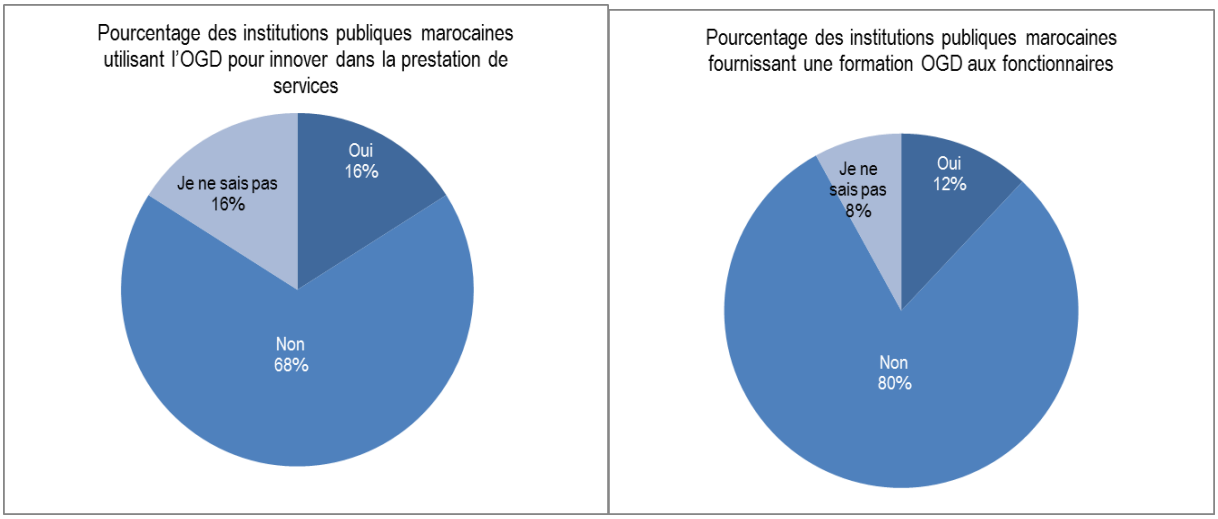
1. www.data.gouv.fr/fr/
2. www.avoindata.fi/fi

Source : OCDE, 2016C

En l'absence d'une stratégie ou d'une politique centrale pour accroître la disponibilité et l'accessibilité des données publiques ouvertes, ou promouvoir leur réutilisation, un certain nombre d'efforts et de bonnes initiatives ont commencé à germer. Cependant, ces initiatives ont connu des efforts isolés, sans la cohérence et la coordination nécessaires pour compenser l'absence d'un cadre politique plus solide. Par exemple, seulement 16 %

des institutions publiques déclarent utiliser l'OGD pour créer des services innovants, et seulement 12 % ont dispensé une formation OGD aux fonctionnaires (voir Graphique 3.10).

Graphique 3.10. Initiatives OGD dans les institutions publiques marocaines



Source : OCDE (2017a), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

En conséquence de cette situation, le Maroc manque aux possibilités offertes par l'OGD de créer un dialogue entre les institutions publiques et les consommateurs de données à l'intérieur et à l'extérieur du secteur public sur la meilleure façon de relever les défis publics et de développer progressivement une culture d'ouverture dans Le secteur public. Il manque au Maroc la création de valeur que cet OGD peut fournir (voir Encadré 3.4). Pour tirer parti des avantages de l'OGD en tant que moyen de favoriser la transparence, la responsabilité et l'engagement et la participation du public, le Maroc devra peut-être concentrer ses efforts pour obtenir le soutien et les ressources politiques nécessaires pour l'OGD, construire une vision commune avec des objectifs stratégiques bien définis et investir dans les capacités du secteur public à s'engager auprès du public, à collecter, divulguer, traiter et gérer les données de manière stratégique.

Encadré 3.4. Données publiques ouvertes: Quelle valeur ?

Les initiatives de gouvernement publiques ouvertes (OGD), et en particulier le développement des portails OGD, ont proliféré depuis le milieu des années 2000 tant au niveau central que local dans les pays membres et non membres de l'OCDE. Les OGD peuvent être utilisées pour aider le public à mieux comprendre ce que le gouvernement fait et à quel point il fonctionne, et pour le tenir responsable des actes répréhensibles ou des résultats non atteints. Une transparence accrue des données constitue la base de la participation et de la collaboration du public dans la création de services novateurs à valeur ajoutée.

Cependant, comment un gouvernement passe-t-il d'une transparence accrue à une création de valeur publique ? Alors que de nombreux objectifs de

responsabilisation et de bonne gouvernance peuvent être atteints en diffusant des données agrégées, la stimulation de la croissance économique peut nécessiter des ensembles de données spécifiques à diffuser à la communauté des affaires ou aux développeurs d'applications à un niveau de données plus granulaire, en temps opportun et mis à jour régulièrement pour les diffuser largement et rapidement afin de créer des opportunités d'affaires. De même, sur le plan personnel, les OGD, et en particulier, la divulgation intelligente des données (c.-à-d. La diffusion rapide de données dans des formats normalisés lisibles par machine permettant aux utilisateurs de prendre de meilleures décisions sur les finances, la santé, l'énergie ou d'autres contextes personnels) habilitent les citoyens à prendre des décisions plus éclairées qui peuvent améliorer la qualité de leur vie.

La participation des parties prenantes peut permettre une meilleure compréhension du contexte de la demande publique (besoins des utilisateurs en termes de données, rapidité des mises à jour, formats) et d'élaborer des stratégies appropriées pour une utilisation plus accrue dans le contexte spécifique (par exemple, hiérarchiser les données en fonction de l'objectif souhaité, ajuster l'offre de données aux besoins). En conséquence, une création de valeur plus élevée et plus durable peut être générée. La valeur réelle des OGD est réalisée lorsqu'il y a un intérêt et que la capacité de réutilisation des données existe. Enfin, la participation universelle est essentielle pour exploiter la valeur des OGD. Chacun devrait être capable d'utiliser, de réutiliser et de redistribuer sans discrimination par des domaines d'activité, des personnes ou des groupes, car seules ces conditions permettent une véritable participation universelle. Par exemple, les restrictions « non commerciales » qui empêcheraient l'utilisation « commerciale » ou les restrictions d'utilisation à certaines fins (par exemple seulement dans l'éducation) limitent l'ouverture de l'information.

Source : Ubaldi, B. (2013), "Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives", *Document de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique*, No. 22, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/5k46bj4f03s7-en.

Bâtir une administration axée sur l'utilisateur au Maroc

La transformation numérique du secteur public fait référence à un changement d'orientation des opérations gouvernementales pour mieux servir les citoyens. La mise en œuvre du gouvernement électronique nécessitait l'utilisation de la technologie pour améliorer l'efficacité des procédures établies dans l'ère du gouvernement analogique, en tenant compte de la nécessité de passer des approches axées sur le gouvernement aux approches axées sur l'utilisateur dans le déploiement de la technologie avec un accent plus important sur les besoins des utilisateurs. Un grand nombre de services ont été redessinés et leur performance améliorée.

Cependant, les approches centrées sur l'utilisateur ont montré leurs limites. Les hypothèses descendantes de ce que les utilisateurs ont besoin et préfèrent devront laisser de côté des dimensions importantes de l'expérience et se sont avérées insuffisamment réactives et pour s'adapter rapidement dans un environnement en évolution rapide. La transformation numérique vise à apporter un changement plus radical dans la façon dont le gouvernement fonctionne et dont les politiques et les services sont conçus. Elle déplace le centre de gravité du gouvernement vers le citoyen. En tant que telle, elle vise à

réorganiser les mécanismes et l'architecture du gouvernement pour mieux répondre aux demandes et aux aspirations des citoyens. La transformation numérique consiste dans une large mesure à retrouver la confiance des citoyens en les intégrant au processus décisionnel et en leur permettant de prendre des décisions concernant l'approvisionnement et l'écosystème des services publics ainsi que les politiques, les processus, les modèles commerciaux et les infrastructures qui les sous-tendent.

Un tel changement fondamental repose sur la mise en place d'un dialogue ouvert entre les secteurs public, privé, la société civile et le milieu universitaire, qui permet un flux rapide d'idées autour des questions politiques et l'amélioration constante de la performance du secteur public, créant des espaces de collaboration et de co-création. Pour être efficace, la transformation numérique exige que le gouvernement augmente considérablement sa capacité à capturer les commentaires, à les traiter et à s'adapter au nouvel environnement numérique.

Ce nouveau contexte exige plus que jamais que les secteurs publics deviennent plus souples et plus adaptables, dépassant ainsi les modes de travail traditionnels, qui sont souvent lents, de nature adverse et excessivement hiérarchiques. Cela s'est traduit par la fragmentation numérique du secteur public et le manque d'interopérabilité entre les systèmes. Le développement de modèles commerciaux qui traversent des silos appelle à de nouveaux arrangements organisationnels pour la transformation numérique de l'administration publique, qui restructurent les opérations gouvernementales autour des besoins des utilisateurs (voir chapitre 2).

À la recherche d'une plus grande souplesse, des pays comme le ***Royaume-Uni*** ont opté pour le Government Cloud comme moyen de rendre l'utilisation de la technologie plus adaptable et personnalisée aux besoins organisationnels. Brown, Fishenden et Thompson (2014) soulignent que l'un des plus grands avantages offerts par le cloud computing est qu'il permet des relations plus dynamiques dans la chaîne d'approvisionnement et des moyens plus simples d'examiner les coûts d'infrastructure (réduisant ainsi l'incertitude dans coûts de prestation de services). La structure directe des coûts permet aux gouvernements de mieux estimer les coûts pour chaque organisation et les approches de prestation. En outre, ces coûts sont flexibles et adaptés à la charge de travail de chaque organisation ou de service et peuvent être réduits une fois restructurés. Le cloud computing illustre ainsi le niveau de flexibilité qu'exigent les entreprises numérique. Pourtant, alors que l'argument économique pour l'utilisation du cloud computing dans le secteur public peut être simple, un certain nombre d'autres préoccupations sont soulevées, en particulier celles qui couvrent la gouvernance des données, la propriété et le potentiel de lock-in de service, qui doivent être examinés avec attention.

La nécessité d'une agilité, d'une flexibilité et d'une adaptabilité accrues touche toutes les étapes de l'élaboration des politiques et du déploiement technologique du gouvernement numérique. Les projets gouvernementaux numériques s'ouvrent à partir de la première étape, en essayant de comprendre les besoins des utilisateurs pour formuler des projets, et sont développés et livrés en utilisant des approches agiles et itératives pour obtenir les meilleurs résultats (voir chapitre 4). Les approches agiles et itératives renforcent la flexibilité.

Les pays les plus avancés de l'OCDE se sont tournés vers des normes ouvertes en matière de mise en service et de développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) afin de répondre aux besoins des utilisateurs, en assurant la flexibilité et l'interopérabilité des logiciels, des données et des documents publics. Le développement des normes et de leurs spécifications d'une manière juste, transparente et

collaborative permet au secteur public de s'éloigner des captures des fournisseurs de logiciels tout en obtenant un soutien du marché, favorisant ainsi une concurrence accrue tout en maîtrisant les coûts. En outre, les normes ouvertes soutiennent la flexibilité du logiciel et une évolution continue basée sur l'évolution des besoins des utilisateurs.

De même, l'utilisation de logiciels open source et de plateformes de développement collaboratif (telles que GitHub) est devenue plus répandue. Le logiciel Open source aide à éviter le verrouillage des fournisseurs dans les solutions propriétaires et permet au secteur public de développer et d'exploiter un écosystème de développeurs pour créer et améliorer ses propres solutions ou réutiliser les applications existantes, limitant ainsi les risques de bogues et d'erreurs dans le déploiement technologique. Cependant, la publication du code nécessite certaines précautions, telles que la mise en œuvre des configurations de cybersécurité.

Enfin, l'adoption du cloud computing et des approches open source et standard peut aider à générer des approches stratégiques que le gouvernement souhaite adopter dans l'administration (par ex., ouverture par défaut) et peut faciliter la réutilisation et le partage des ressources et des solutions, favorisant ainsi une culture de partage et de collaboration dans l'administration. Le Royaume-Uni a élaboré un petit ensemble de normes pour les services numériques (voir Encadré 3.5) applicables à l'ensemble de l'administration publique.

Encadré 3.5. Digital Service Standard (Norme de service numérique) du Royaume-Uni

Le Gouvernement du ***Royaume-Uni***, par l'entremise du Service numérique gouvernemental au Cabinet Office, a mis en place un ensemble de 18 critères connus sous le nom de Digital Service Standard. Tous les services transactionnels publics doivent satisfaire à la norme pour être approuvés pour un usage public. Les critères de haut niveau sont énumérés ci-dessous et des informations plus détaillées peuvent être trouvées en cliquant sur le lien dans la source.

1. Comprendre les besoins des utilisateurs.
2. Faire de la recherche sur les utilisateurs.
3. Avoir une équipe multidisciplinaire.
4. Utiliser des méthodes flexibles.
5. Itérer et améliorer fréquemment.
6. Évaluer les outils et les systèmes.
7. Comprendre les problèmes de sécurité et de confidentialité.
8. Ouvrir tous les nouveaux codes sources.
9. Utiliser des normes ouvertes et des plateformes communes.
10. Tester le service de bout en bout.
11. Faire un plan pour être hors ligne.
12. S'assurer que les utilisateurs réussissent la première fois.

13. S'assurer que l'expérience utilisateur est conforme à GOV.UK
14. Encourager chacun à utiliser le service numérique.
15. Collecter les données de performance.
16. Identifier les indicateurs de performance.
17. Signaler les données de performance sur la plateforme de performance.
18. Faire un essai avec le ministre.

Source : Gouvernement du Royaume-Uni (n.d.), "Digital Service Standard", GOV.UK Service Manual, page Web,www.gov.uk/service-manual/service-standard (consulté le 9 février 2018).

Le gouvernement du Maroc prend des mesures dans le sens des approches axées sur l'utilisateur. Par exemple, en 2011, le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique a lancé le site Web Fikra - http://fikra.egov.ma/ pour rassembler des idées sur des projets visant à simplifier les services et l'administration publique. Le site Web permet aux utilisateurs de surveiller l'avancement de leurs propositions, le soutien qu'elles obtiennent, qu'elles aient déjà été évaluées par l'administration, prévues ou en cours, ou que l'idée de projet soit déjà opérationnelle. Cet outil autonomise les citoyens et leur permet de voir l'effet concret de leurs idées sur le fonctionnement de l'administration. Cependant, le nombre d'utilisateurs reste relativement faible (3 406 au moment de la rédaction du présent rapport). Cependant, cet outil a le potentiel de modifier de manière significative la façon dont les citoyens interagissent avec leur administration, ce qui mériterait des efforts proactifs pour promouvoir son utilisation et valoriser le projet, semblable à ce que la Colombie et la Lettonie essayent de faire avec leurs propres plateformes de participation (voir Encadré 3.6 pour plus de détails).

Encadré 3.6. Tirer parti des technologies numériques pour autonomiser les citoyens dans les pays de l'OCDE et des pays partenaires

Lettonie : Tirer parti des TIC pour porter la voix des citoyens au Parlement

En 2011, la Lettonie a lancé Mana Balss (My Voice), une plateforme d'initiative sociale qui permet aux citoyens de présenter des initiatives législatives finies et leur apporte un soutien. La plateforme dispose d'un mécanisme intégré d'identification des électeurs sécurisés qui permet à tous les citoyens lettons de plus de 16 ans de fournir un soutien légalement reconnu aux initiatives législatives de leur préférence. Lorsque ces initiatives atteignent 10 000 signatures et répondent à des critères juridiques, l'initiative est soumise au Parlement pour discussion.

la Colombie : Créer une gouvernance plus responsable et plus participative

« Urna de Cristal » est une plateforme d'engagement et de transparence du gouvernement colombien. La plateforme permet aux citoyens de : 1) connaître les résultats, les progrès et les initiatives du gouvernement ; 2) communiquer aux entités gouvernementales leurs préoccupations et leurs propositions ; 3) interagir

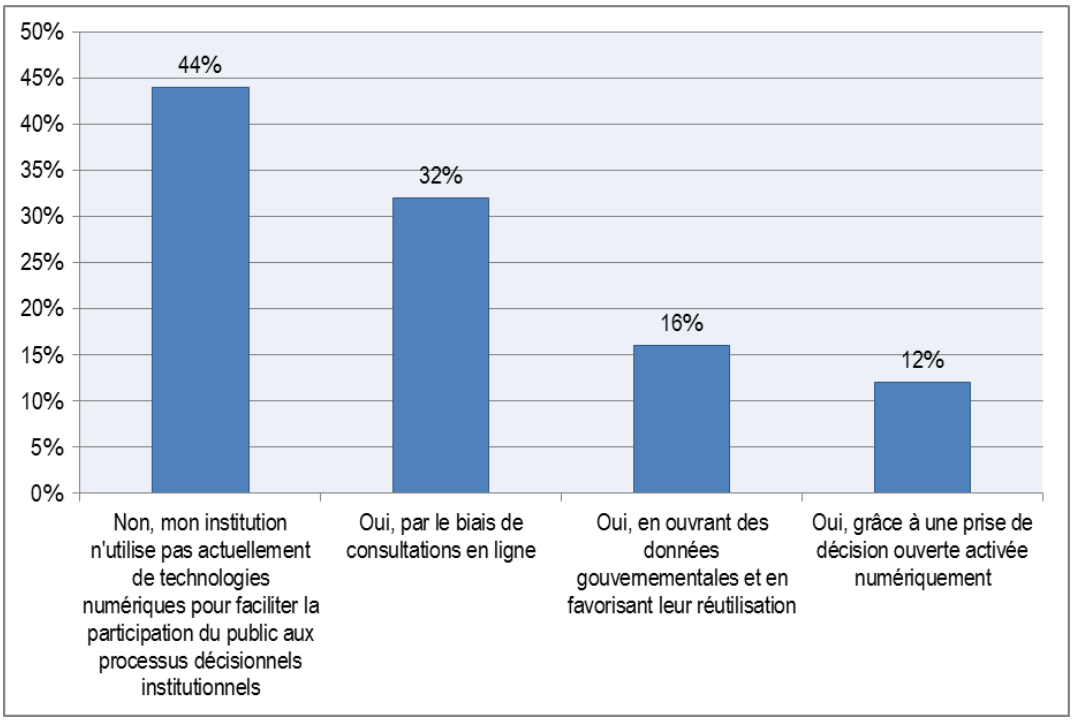
et connaître l'administration de l'État.

Avec la création d'Urna de Cristal, la Colombie a pris une mesure concrète pour renforcer les capacités de son gouvernement à repenser l'engagement public en utilisant les canaux de livraison en ligne. Cette initiative, ainsi que l'utilisation plus générale de divers médias sociaux par les fonctionnaires et les départements du gouvernement, ont connu un niveau d'engagement public favorable, ce qui est particulièrement impressionnant compte tenu des défis uniques en Colombie tels que la pauvreté, les faibles niveaux de confiance dans le gouvernement et les institutions publiques, et un environnement politique qui envisage encore de passer à une ère post-conflit. La performance relativement forte de l'engagement des citoyens en ligne de la Colombie a été reconnue par des indicateurs internationaux. Par exemple, la Colombie obtient un score très élevé sur l'indice de participation électronique des Nations Unies au 11e rang avec un score de 0,8823.

Source : OCDE (2016a), « Boîte à outils de l'OCDE pour le Gouvernement numérique », site Web, www.oecd.org/governance/digital-government/toolkit/.

Malgré ces initiatives novatrices, l'administration publique marocaine comporte de nombreux domaines d'amélioration dans la voie de la transformation du secteur public. Seule une minorité d'institutions utilise des plateformes numériques pour permettre aux acteurs externes de participer aux décisions publiques (voir Graphique 3.11) et 36 % des institutions marocaines surveillent la satisfaction des utilisateurs par rapport aux services publics numériques (voir Graphique 3.12). Le manque d'utilisation généralisée des boucles de rétroaction et de la recherche des utilisateurs empêche la fourniture de services plus adaptés aux attentes des citoyens. Dans certains cas, les institutions déclarent avoir des systèmes hors ligne de gestion des plaintes dont les résultats sont évalués sur une base annuelle. L'évaluation de la rétroaction des utilisateurs avec une année de retard risque de ne pas être suffisamment réactive pour l'environnement en évolution rapide d'aujourd'hui.

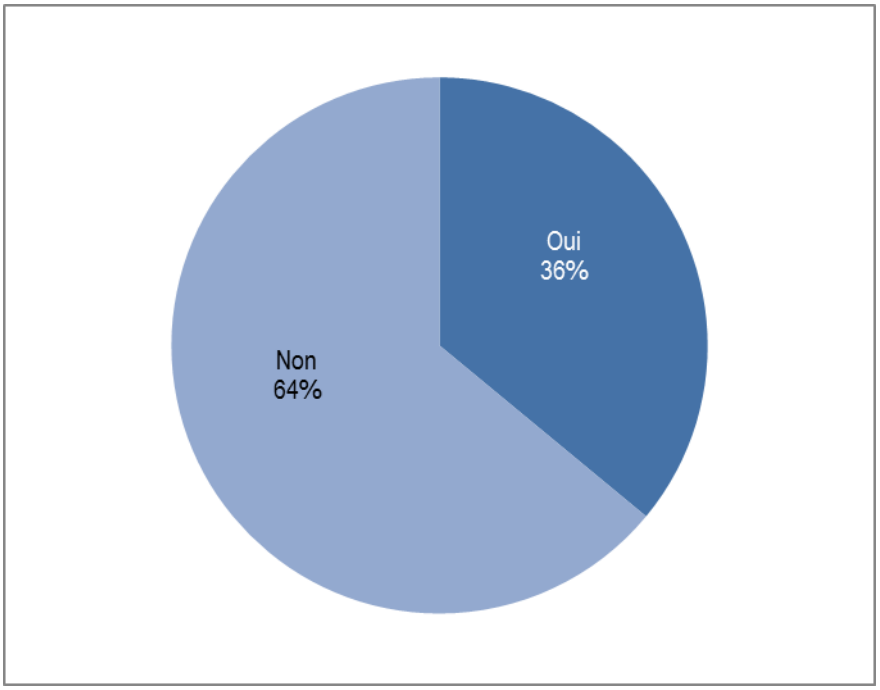
Graphique 3.11. Institutions publiques marocaines utilisant des plateformes numériques pour permettre la prise de décision participative



Source : OCDE (2017a), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Graphique 3.12. Institutions publiques marocaines évaluant la satisfaction des utilisateurs avec les services gouvernementaux numériques

Réponse à la question : Votre institution mesure-t-elle la satisfaction des utilisateurs par rapport aux services gouvernementaux numériques ?



Source : OCDE (2017a), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Il s'agit en fin de compte de la culture

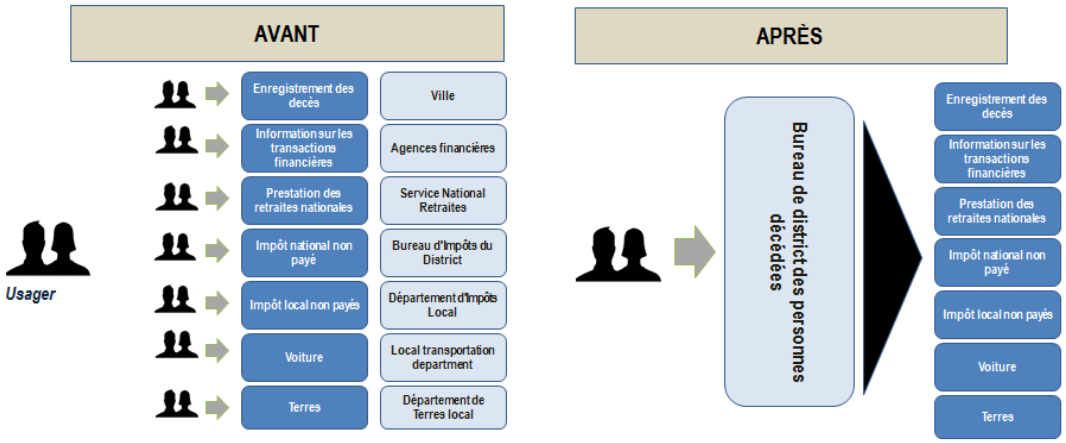
Le gouvernement numérique est plus une question de changement de la culture de l'administration publique qu'une question de technologie. Il s'agit de mettre en place une culture qui peut soutenir la transformation des processus et des systèmes pour offrir de meilleurs services et faciliter la vie des citoyens, que les services soient accessibles par des moyens numériques ou des points d'accès physique. Sans cette transformation culturelle, le gouvernement numérique est utilisé comme un mot à la mode qui dissimule l'application des technologies numériques par rapport aux procédures et structures traditionnelles. Mettre les mêmes formes complexes en ligne alors que l'administration continue de mal comprendre l'utilisateur et que les systèmes publics continuent d'être fragmentés n'a rien à voir avec le gouvernement numérique.

Comme indiqué précédemment, le gouvernement numérique consiste à transférer le centre de gravité de l'administration, à responsabiliser les citoyens et à réorganiser la façon dont fonctionnent les services publics. C'est pourquoi il est révolutionnaire. C'est aussi la raison il est difficile de le mettre en œuvre et d'y apporter des changements. Il s'agit de se concentrer sur les résultats, plutôt que sur les processus qui ont été mis en place depuis des décennies, et sur l'éloignement des unités opérationnelles fonctionnelles, des silos et des fiefs pour restructurer la prestation des services en fonction des besoins et des préférences des citoyens (Brown, Fishenden et Thompson, 2014). Par exemple, il s'agit de prendre un événement de la vie et de planifier des services autour de l'expérience utilisateur y relative (voir Encadré 3.7).

Encadré 3.7. Transformer la prestation des services en Corée

La Corée est largement reconnue comme l'un des pays les plus avancés en ce qui concerne les administrations publiques numériques et axées sur l'utilisateur. Cela s'est bien concrétisé en mettant l'accent sur le voyage et l'expérience de l'utilisateur et en effectuant une mise en œuvre complète d'une approche axée sur les événements de la vie.

À titre d'illustration, la figure ci-dessous représente la transformation des procédures administratives requises par les héritiers lorsqu'ils sont confrontés à la mort de leurs parents. Avant l'intégration des systèmes, l'héritier de devait remplir sept procédures différentes : enregistrer le décès dans son gouvernement local, fournir des informations sur les transactions aux agences financières, payer les taxes nationales et locales et terminer le processus de transfert des voitures et des terrains. Ces charges administratives ont rendu le deuil encore plus lourd. Aujourd'hui, ces procédures peuvent être achevées sous une forme unique grâce à l'intégration et à l'interopérabilité des systèmes.

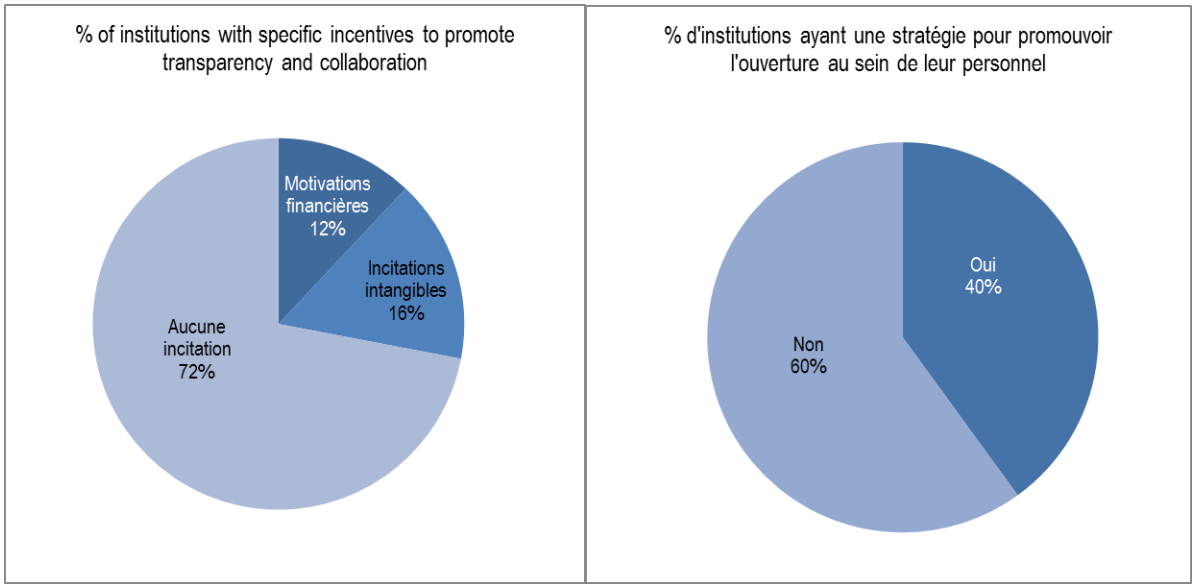


De même, aujourd'hui, les nouveaux parents peuvent postuler automatiquement pour une grande variété de services sociaux liés à la naissance sous une forme unique lors de l'enregistrement de la naissance du nouveau-né. C'est un exemple tangible de la façon dont les services peuvent être réorganisés autour des besoins de l'utilisateur en recourant aux silos traditionnels et aux domaines de responsabilité.

Source : Ministère de l'Intérieur de Corée (2017) « Présentation au Groupe de travail OCDE-MENA II sur le gouvernement ouvert et innovant », Dubaï, Émirats arabes unis, février 2017

Dans l'ensemble, les données indiquent qu'on peut encore faire davantage pour promouvoir une culture numérique et ouverte dans le secteur public marocain. Graphique 3.13 identifie l'état actuel dans le secteur public. Devenir un gouvernement numérique consiste à changer l'état d'esprit. Pour devenir l'épine dorsale d'une administration numérique et axée sur les utilisateurs, la fonction publique marocaine doit être capable de développer les bons instincts et les réflexes, et travailler de manière constructive avec les parties prenantes externes et, avant tout, faire passer le citoyen d'abord (voir le chapitre 4 pour plus de détails sur les compétences pour une fonction publique transformatrice à l'ère numérique).

Graphique 3.13. Promouvoir une culture d'ouverture et de collaboration dans le secteur public marocain



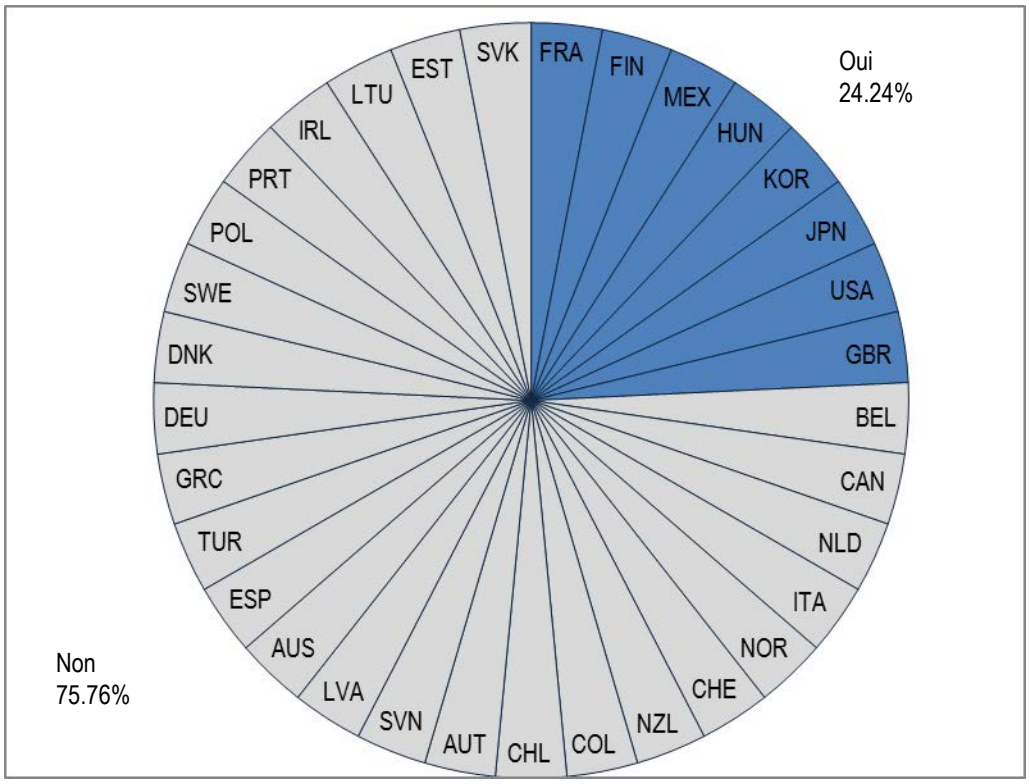
Source : OCDE (2017a), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Les données sont l'infrastructure de base pour la transformation des services

La Recommandation de l'OCDE sur les stratégies de gouvernement numérique appelle au développement d'une culture axée sur les données dans le secteur public. La mise en œuvre d'approches véritablement axées sur l'utilisateur exige que l'administration publique marocaine reconnaisse la valeur des données comme un atout stratégique. En effet, la capacité de recueillir, de produire et de traiter des quantités massives de données pour dégager des enseignements et identifier les tendances est une caractéristique essentielle des nouvelles organisations numériques et des modèles commerciaux. Ce n'est qu'en tirant parti des données provenant de sources traditionnelles et alternatives que l'administration publique peut mieux comprendre les besoins des utilisateurs, améliorer continuellement ses performances et engager les acteurs externes dans la création de valeur publique.

La reconnaissance de la valeur des données en tant qu'élément central de la transformation numérique et des données sur les opportunités ouvertes pour améliorer l'élaboration des politiques et la prestation des services a conduit les pays tendanciels à accorder une plus grande attention à la politique de données. Des pays comme la ***France, la Corée, le Japon, le Mexique, le Royaume-Uni ou les États-Unis*** ont tous désigné un Chief Data Officer (responsable des données) ou Chief Data Scientists pour aider l'administration publique à tirer le meilleur parti des données existantes (voir Graphique 3.14). Ils sont également chargés du développement de la capacité de transfert de données et d'analyse du secteur public, en maximisant l'impact des données existantes, en rationalisant les pratiques de gestion des données et en identifiant et en comblant les besoins en matière de données du secteur public. D'autres pays avancés, comme le ***Danemark***, ont établi des autorités responsables de l'élaboration de la politique de données, même s'il ne s'agit pas de postes de direction.

Graphique 3.14. Pays de l'OCDE et pays partenaires avec Chief Data Officer (responsable de données) du gouvernement central/fédéral



Source : OCDE (2014) « Enquête sur les données publiques ouvertes».

À mesure que les données deviennent la ressource la plus précieuse de l'économie numérique et l'un des éléments fondamentaux dont dépend le gouvernement numérique, le gouvernement du Maroc n'a pas encore développé un cadre de gouvernance pour les données du secteur public, une politique spécifique pour les données gouvernementales ou pour chercher de manière proactive à développer des capacités de données dans le secteur public.

L'***Australie*** est la parfaite illustration d'un pays qui visait à élaborer un programme complet à l'échelle du gouvernement pour préparer son secteur public à saisir les opportunités d'un environnement riche en données en vue de soutenir la productivité et les performances du secteur public. Le programme met l'accent sur ses efforts à court terme pour assurer le soutien du leadership du gouvernement, la mise en place de la structure de gouvernance du programme et la création de partenariats stratégiques, la création de capacités du secteur public et l'ouverture d'ensembles de données précieux. Les objectifs à moyen terme visent à mettre en place un cadre de politique et de gouvernance robuste, mais simple pour les données du secteur public, favorisant le partage et la réutilisation des données, renforçant la confiance du public et favorisant l'innovation axée sur les données du secteur public (pour plus de détails, voir Encadré 3.8).

Encadré 3.8. Gestion stratégique des données dans la fonction publique australienne

En 2015, la fonction publique australienne a lancé le projet de gestion des données du secteur public après qu'une étude commandée avait été publiée la même année. Le rapport met en évidence la valeur stratégique des données et la manière dont sa gestion et son utilisation judicieuses peuvent conduire à de meilleurs services et politiques publiques ainsi qu'à une plus grande performance du secteur public. Il a également souligné que la réutilisation des données publiques par le secteur privé pourrait soutenir la croissance économique, ce qui permettrait aux entreprises de saisir de nouvelles opportunités commerciales offertes par l'économie numérique et basée sur les données.

La feuille de route du projet de gestion des données du secteur public comprenait une phase initiale de six mois visant à renforcer la confiance et la dynamique impulsée. Elle comprenait les activités suivantes basées sur les recommandations du rapport :

1. Le Secrétaire et du Cabinet du Premier ministre (PM & C) affirment que les données soient une priorité pour le gouvernement.
2. Commander plusieurs projets de grande valeur.
3. Créer des partenariats externes.
4. Publier des ensembles de données non sensibles facilement disponibles.
5. Créer des capacités de transfert de données et d'analyse.
6. Le PM & C coordonne les projets et progresse dans les politiques de données APS et la gouvernance (couvrant les recommandations 7-8).

Parallèlement, les activités en cours seront développées sur une période de 18 mois pour systématiser l'utilisation et la diffusion des données du secteur public. Ces activités comprenaient :

7. La mise en œuvre d'un cadre de politique de données qui comprend :
   - Un énoncé de politique publique ;
   - Un modèle de gouvernance simple pour la politique de données ;
   - Une exigence pour une politique fondée sur des preuves.
8. Créer et maintenir la confiance du public.
9. Établir un modèle intégré pour le partage de données intégrées.
10. Créer et publier un catalogue de données consultable sur l'ensemble du gouvernement.
11. Élaborer un cadre de données de haute valeur du gouvernement du Commonwealth.
12. Publier les normes de gestion des données.
13. Établir une approche cohérente et transparente de la tarification des utilisateurs.

14. Créer un environnement législatif qui prend en charge l'utilisation des données tout en maintenant la vie privée, en s'appuyant sur une éventuelle enquête de la Commission en charge de la productivité.

15. Promouvoir l'innovation dans l'administration publique.

Source : Ministère et Cabinet du Premier ministre (2016), « Gestion des données du secteur public : rapport de mise en œuvre », www.pmc.gov.au/sites/default/files/publications/Implementation-Public-Sector-Data-Management-Report_0.pdf.

Faire face aux cyber-risques pour garantir la confiance dans le gouvernement numérique

L'ampleur des opportunités générées par la révolution numérique ne vient pas sans ses défis. De larges segments de la population dans les pays de l'OCDE et de la région MENA restent préoccupés par l'utilisation de leurs données personnelles par des organisations du secteur privé et public. Les violations de la sécurité dans les systèmes d'information du gouvernement et les infrastructures essentielles compromettent la confiance des citoyens dans la capacité du gouvernement à diriger la transformation numérique et réduisent leur volonté d'utiliser les moyens numériques pour interagir avec le gouvernement. Le fait qu'aucun système numérique ne soit parfaitement sécurisé accroit cette préoccupation. Néanmoins, l'analogique restant dans un monde numérique n'est pas une alternative viable. Les avantages des nouvelles technologies et les coûts de leur non-adoption sont trop importants.

Pourtant, même si le fait de rester hors ligne n'est pas une option, la façon dont les gouvernements embrassent le numérique fait la différence. La Recommandation de l'OCDE sur les stratégies gouvernementales numériques appelle à une approche de gestion des risques pour s'attaquer aux problèmes de sécurité et de confidentialité numériques et à l'adoption de mesures de sécurité efficaces et appropriées (Principe 4). Cela exige l'évaluation des vulnérabilités potentielles dans les systèmes et infrastructures d'information critiques et la compréhension approfondie des problèmes potentiels de sécurité et de confidentialité dans le développement de nouvelles solutions.

Depuis 2011, le Maroc cherche de manière proactive à renforcer ses capacités en matière de cybersécurité. Créée en 2011 dans le cadre de l'Administration de la Défense nationale, la Direction générale de la sécurité des systèmes d'information (DGSSI) est responsable de la politique de cybersécurité du gouvernement. La DGSSI a lancé une stratégie nationale de cybersécurité en 2012 et gère également le Ma-CERT, le Centre marocain d'alerte et de gestion des incidents informatiques créé initialement par le Ministère de la Défense en 2011. La DGSSI supervise également la mise en œuvre du partage des données et de la signature numérique, en veillant à ce que les projets et les solutions soient conformes aux politiques de sécurité et de protection des données, ce qui peut inclure la certification de dispositifs pour la création et la vérification de signatures électroniques et la certification des prestataires de services.

La stratégie nationale de cybersécurité énonce quatre axes prioritaires :

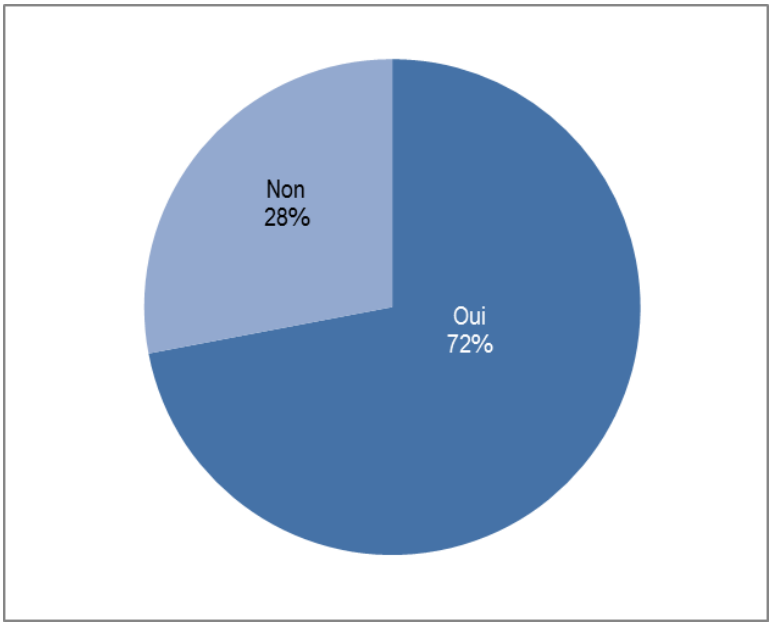
1. l'évaluation des risques des systèmes d'information dans l'administration publique, les institutions publiques et les infrastructures essentielles ;

2. la protection et la défense des systèmes d'information qui soutiennent les administrations publiques, les organismes publics et les infrastructures essentielles ;
3. le renforcement des fondements de la sécurité numérique : cadre juridique et réglementaire, sensibilisation, formation et R & D ;
4. la promotion et le développement de la coopération internationale et nationale.

Ces quatre axes sont alignés sur le message et l'esprit des meilleures pratiques et normes de l'OCDE, comme établi dans la Recommandation de l'OCDE sur les stratégies de gouvernement numérique et la Recommandation sur la gestion de la sécurité numérique pour la prospérité économique et sociale (OCDE, 2015c). La pertinence de ce domaine politique a été largement reconnue par l'administration, ce qui a amené la majorité des institutions publiques à élaborer des stratégies institutionnelles propres (voir Graphique 3.15). Les premières années de la DGSSI ont été consacrées au renforcement du cadre politique pour la cybersécurité et aux capacités institutionnelles de la DGSSI et du Ma-CERT.

Graphique 3.15. Pourcentage des institutions publiques marocaines disposant d'une stratégie de gestion des cyber-risques

Réponses à la question : Votre institution a-t-elle une stratégie pour gérer les cyber-risques en termes de sécurité des systèmes d'information et de violation de la vie privée ?



Source : OCDE (2017a), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Le Maroc peut bénéficier de la concentration des efforts futurs pour renforcer les capacités de l'administration globale à contribuer aux efforts et aux objectifs de la cybersécurité, y compris l'évaluation continue des systèmes et des infrastructures existants. En outre, le cadre institutionnel pour les politiques de cybersécurité pourrait être renforcé pour améliorer la capacité de l'administration à coordonner et à mettre en œuvre les politiques de cybersécurité. Actuellement, les institutions publiques au niveau central et régional ne sont pas tenus d'avoir des personnes chargées de la gestion des

risques ou des agents de sécurité en chef. Ils ne doivent pas non plus avoir mis en place des centres opérationnels de cybersécurité qui peuvent gérer les opérations quotidiennes, mener des évaluations de systèmes d'information et des projets d'amélioration. Une telle approche devrait être développée et déployée en fonction des capacités institutionnelles, des ressources et des risques et de l'exposition des systèmes. Le gouvernement pourrait également envisager des solutions de rechange telles que des ressources et des services partagés.

Bibliographie

ANRT (2016) *Enquête sur l'accès et l'usage des TIC par les ménages et les individus au Maroc, 2016,* Observatoire des Technologies de l'Information, ANRT, Rabat.

ANRT (2017) Enquête sur l'accès et l'usage des TIC par les ménages et les individus au Maroc, 2017, Observatoire des Technologies de l'Information, ANRT, Rabat.

Banque mondiale (2017), *Indicateurs de développement dans le monde* (ensemble de données), http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators.

Banque mondiale (2016), *Rapport sur le développement dans le monde 2016* : *les dividendes du numérique abrégé*, Rapport sur le développement dans le monde, Groupe de la Banque modiale, Washington, DC, http://documents.worldbank.org/curated/en/2016/01/25772035/world-development-report-2016-digital-dividends-overview.

Brown, A., J. Fishenden et M. Thompson (2014), *Digitizing Government: Understanding and Implementing New Digital Business Models*, Palgrave Macmillan, London.

CAF (Caisse d'Allocations Familiales) (2015), « Lutte contre la fraude : les Caf améliorent leur detection » *CAF.fr blog*, www.caf.fr/vies-de-famille/accident-de-vie-precarite/difficultes-financieres/lutte-contre-la-fraude-les-caf-ameliorent-leur-detection (consulté le 17 janvier 2017).

Fazekas, M. et A. Czibik (2017), "Diverse uses of government contracting data to improve spending of public funds", University of Cambridge (non publié).

G20/OCDE (2017), "Compendium of good practices on the use of open data for anti-corruption", OCDE, www.oecd.org/corruption/g20-oecd-compendium-open-data-anti-corruption.htm.

Ministère et Cabinet du Premier ministre (2016), « Gestion des données du secteur public : rapport de mise en œuvre », www.pmc.gov.au/sites/default/files/publications/Implementation-Public-Sector-Data-Management-Report_0.pdf.

MinTIC (2017), "Cine para Todos", page Web, www.mintic.gov.co/cineparatodos (consultée le 19 mars 2018).

OCDE (2017a), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

OCDE (2017b), "Going Digital: Making the Transformation Work for Growth and Well-Being", rapport de la réunion du Conseil de l'OCDE au niveau ministériel, Paris, 7-8 juin 2017, www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-4%20EN.pdf.

OCDE (2017c), *Benchmarking Digital Government Strategies in MENA Countries*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264268012-en.

OCDE (2016a), « Boîte à outils de l'OCDE pour le Gouvernement numérique », site Web, www.oecd.org/governance/digital-government/toolkit/.

OCDE (2016b), "Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas", OECD, www.oecd.org/gov/digital-government/Digital-Government-Strategies-Welfare-Service.pdf.

OECD (2016c), *Open Government Data Review of Mexico: Data Reuse for Public Sector Impact and Innovation*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264259270-en

OCDE (2015a), *Open Government in Morocco*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264226685-en.

OCDE (2015b) « Questionnaire MENA-OCDE sur le gouvernement numérique » (ensemble de données non publiées).

OCDE (2015c), "Recommendation of the Council on Digital Security Risk Management for Economic and Social Prosperity", OCDE, www.oecd.org/sti/ieconomy/digital-security-risk-management.pdf.

OCDE (2014), "Recommendation of the Council on Digital Government Strategies", OCDE, www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm.

Transparency International (2016), "Corruption Perceptions Index 2016", TI, www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016.

Ubaldi, B. (2013), "Open government data: Towards empirical analysis of open government data initiatives", *Document de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique*, No. 22, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/5k46bj4f03s7-en.

Lectures complémentaires

OCDE (à paraître),"The digital transformation of the public sector: Helping governments respond to the needs of networked societies", *Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique,* Éditions OCDE, Paris.

OCDE(2017), *Panorama des administrations publiques 2017*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en.

OCDE (2016), *Open Government Data Review of Mexico: Data Reuse for Public Sector Impact and Innovation*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264259270-en.

Partenariat pour un gouvernement ouvert (2011), *Déclaration Commune pour un Gouvernement Ouvert* www.opengovpartnership.org/open-government-declaration.

Chapitre 4. Fournir les avantages de la transformation numérique à travers le Maroc dans un contexte de régionalisation

Ce chapitre examine le potentiel du gouvernement numérique pour le développement régional dans un contexte d'adoption rapide des technologies numériques par les citoyens et les entreprises marocaines. Le chapitre passe en revue la mise en œuvre en cours des réformes de la décentralisation et de la régionalisation et les opportunités et les risques qu'elles posent aux efforts du gouvernement pour obtenir des avantages numériques sur l'ensemble du territoire. Le chapitre examine comment améliorer la coordination et la collaboration entre les paliers de gouvernement et propose une évaluation des principaux facteurs de base nécessaires à la transformation numérique de l'administration territoriale du pays. Le chapitre se termine par une évaluation des capacités institutionnelles du secteur public afin de mettre en œuvre un gouvernement numérique à travers le Maroc et d'examiner des stratégies utiles pour renforcer ces capacités à court et à long terme.

Introduction

Les citoyens à travers le Maroc adoptent rapidement les technologies numériques, en raison de l'accès croissant à l'infrastructure et d'une réduction significative des coûts des appareils et des services, en particulier pour les téléphones portables. En effet, l'adoption de technologies mobiles a été le principal moteur d'une plus grande connectivité et d'un accès à des services tels que l'Internet. Aujourd'hui, presque tous les Marocains possèdent un téléphone mobile (99,4 %), et 50,2 % des ménages marocains accèdent à Internet via des téléphones portables (Observatoire des Technologies de l'Information, 2016). Le Maroc est ainsi devenu une société de connectivité croissante, où les individus sont de plus en plus joignables en déplacement et accèdent progressivement aux services à distance.

Toutefois, après analyse, on constate que la dynamique sous-jacente est plus complexe. La fracture urbaine-rurale reste énorme, un phénomène autoalimenté qui concentre de plus en plus les gens et les revenus autour des villes. Ce contexte pose des défis stratégiques très spécifiques et contrastés aux zones urbaines et rurales. Une forte concentration démographique dans les zones urbaines pèse sur les services publics et pose une série de défis logistiques et organisationnels pour assurer le bien-être des citoyens. L'absence d'envergure et de qualité des services publics dans les zones rurales rend plus difficile l'apport de dividendes numériques aux citoyens de ces régions ou l'élaboration de stratégies qui modernisent les services publics et les processus de production dans les communautés rurales.

Le Maroc a promulgué une série de réformes de décentralisation et de régionalisation visant à rendre l'administration publique plus adaptée aux besoins spécifiques de ses communautés. Ces réformes devraient renforcer le rôle des gouvernements infranationaux dans la gouvernance publique, la prestation de services et l'investissement public. En tant que tel, le gouvernement marocain gagnerait à davantage examiner cette dimension dans le cadre de ses stratégies de modernisation du secteur public. Cela est particulièrement vrai pour le gouvernement numérique, un domaine politique où une grande partie des avantages proviennent de sa mise en œuvre cohérente dans les secteurs politiques et les niveaux de gouvernement, comme indiqué dans le Principe 6 de la Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les stratégies de gouvernement numérique.

Le but de ce chapitre est de mettre en évidence les opportunités offertes par les technologies numériques pour moderniser l'administration territoriale du pays, améliorer la performance du secteur public dans tous les paliers de gouvernement et, surtout, améliorer la prestation de services publics et les résultats de développement pour tous les Marocains. Ce faisant, le chapitre examinera les principaux défis et les risques liés à l'utilisation efficace des technologies numériques au niveau administratif.

Ce chapitre donnera d'abord un aperçu du contexte numérique et socio-économique du territoire marocain et présentera une introduction générale aux efforts de décentralisation et de régionalisation du Maroc. Cette vue d'ensemble sera suivie d'une évaluation de la façon dont le nouveau contexte politique pose des risques et des défis de coordination pour la mise en œuvre effective du gouvernement numérique sur l'ensemble du territoire. Le chapitre se terminera par une évaluation de l'existence de catalyseurs de base et de capacités institutionnelles pour assurer une transformation efficace de l'administration territoriale marocaine.

Le contexte socio-économique et numérique sur le territoire marocain

Les régions marocaines souffrent d'une répartition exceptionnellement inégale du dynamisme économique et de la croissance, et surtout d'une répartition inégale de leurs avantages associés pour la population du pays. À titre d'illustration, la Grande région de Casablanca, qui couvre à peine 0,23 % du territoire et abrite 20 % de la population, produit environ 30 % du produit intérieur brut du pays (PIB) (Nations Unies, 2015). Malgré la tendance générale à la baisse des taux de pauvreté, elle reste six fois plus élevée dans les zones rurales (9,6 %) que dans les régions urbaines (1,6 %) (Haut-Commissariat au Plan, 2016). De manière générale, l'activité économique est largement concentrée à travers la côte atlantique et les régions urbaines.

Même si les données montrent une tendance irréfutable vers la réduction des inégalités de niveau de vie entre les régions, le processus de convergence semble trop lent et trop faible pour être complaisant. Le Haut-Commissariat au Plan (HCP) estime qu'au taux actuel, il faudrait 24 ans pour réduire de moitié les disparités régionales (Haut-Commissariat au Plan, 2016). Un examen plus approfondi de la dynamique interne dans chaque région fournit une image plus complète de la répartition des avantages économiques dans les régions marocaines. Casablanca-Setta, Souss-Mass, Marrakech-Safi et Béni-Mellal-Khénifra ont connu des réductions de l'indice Gini, une mesure standard pour l'inégalité des revenus,[1] alors que dans d'autres régions l'inégalité s'est stagnée (Tanger-Tétouan et Al Hoceima) ou s'est aggravée (Rabat -Salé-Kenitra et le sud du pays) (HCP, 2016). Cependant, ces tendances, positives ou négatives, risquent d'être accablées par les effets perturbateurs des nouvelles technologies numériques.

On s'attend à ce que la transformation numérique des économies et des sociétés modifie considérablement les modèles de production de biens et de services, les modèles d'interaction sociale et, par conséquent, la manière dont le gouvernement opère et interagit avec ses constituants. Klaus Schwab, fondateur et président exécutif du Forum économique mondial, indique dans un livre récent que les tendances technologiques actuelles donneront lieu à une nouvelle révolution industrielle, unique dans sa vitesse, sa portée et sa complexité, et caractérisée par une croissance exponentielle de la productivité (Schwab, 2016). Ces changements modifieront radicalement le paysage économique qui aura des implications de grande envergure pour les politiques de développement. Les avantages de la transformation numérique ne seront probablement pas répartis uniformément dans les pays, les régions et les villes. Les facteurs tels que le niveau de maturité technologique, la qualité de leur infrastructure, le nombre de travailleurs qualifiés et l'existence d'un cadre juridique et réglementaire favorable aideront à déterminer qui seront les gagnants et les perdants de l'économie du 21e siècle. Les changements drastiques provoqués par la révolution numérique redéfiniront les outils et la compréhension du développement économique, réformeront les incitations économiques et les conditions d'avantages concurrentiels dans les chaînes de valeur mondiales.

Le gouvernement marocain a bien reconnu la pertinence stratégique de la transformation numérique dans sa stratégie *Maroc Digital 2020* qui vise à faire du Maroc un centre numérique régional. L'objectif est de faire de la technologie numérique un moteur de la croissance économique et du développement, ouvrant ainsi de nouvelles opportunités économiques aux citoyens et aux entreprises marocaines. En effet, l'utilisation stratégique des technologies numériques par les gouvernements devrait améliorer la performance du secteur public et soutenir la création d'institutions plus compétitives.

Pourtant, le pays devra surmonter des défis structurels importants pour libérer tout le potentiel de la transformation numérique à l'effet d'offrir ses avantages attendus à tous les individus sur le territoire marocain. Le Maroc souffre encore de taux d'alphabétisation faibles (71,7 % de la population en 2015, par rapport à une moyenne de 80,8 % pour l'ensemble de la région MENA [Moyen-Orient et Afrique du Nord] en 2010 [Institut de statistique de l'UNESCO, 2017][2]), et une part de la population n'a pas accès aux nouvelles technologies, comme Internet. Cela est particulièrement vrai dans les zones rurales, où vit 39,8 % de la population marocaine. Alors que le Maroc connait également une tendance à une plus grande urbanisation, le pays accueille un pourcentage beaucoup plus élevé de la population rurale que la plupart des pays de l'OCDE (la population rurale moyenne de l'OCDE s'établit à 19,7 % [Banque mondiale ,2017]), une part légèrement supérieure à la moyenne des pays de la région MENA (35,8 %).

Le sondage le plus récent de l'Observatoire marocain des technologies de l'information (ANRT, 2017) sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) par les individus et les ménages révèle que 68,5 % des ménages marocains ont accès à Internet en 2015 (en légère hausse par rapport à 66,5 % en 2015) et 95 % des personnes âgées de 12 à 65 ans sont des utilisateurs de téléphones portables (90,7% dans les zones rurales). Alors que le nombre d'utilisateurs de téléphones portables est resté relativement stable depuis 2014, la croissance dynamique de l'utilisation des smartphones a été un moteur important d'un accès plus large à Internet, en particulier dans les zones rurales et éloignées. Le nombre de personnes possédant un smartphone est passé de 38,2 % de la population adulte en 2014 à 54,7 % en 2015 (taux de croissance de 43,2 %), puis à 67 % en 2016. Cela signifie qu'à partir de 2016, les deux tiers des utilisateurs de téléphones portables possèdent des smartphones. La croissance la plus significative a été observée dans les zones rurales, qui sont passées de 42,5 % à 56 %, soit un taux de croissance de 27 %. En 2016, 26,6 % de la population rurale déclare posséder un ordinateur ou une tablette, ce qui signifie qu'un pourcentage beaucoup plus élevé de la population adopte la technologie mobile. À titre d'illustration, 89,4% de la population rurale utilise se connecte à l'Internet à l'aide du téléphone portable.

Ces tendances encourageantes mettent l'accent sur les résultats positifs des efforts déployés par le gouvernement pour réduire les fractures numériques, en particulier sous la forme d'un cadre réglementaire favorable aux télécommunications après la privatisation du marché et la création du Fonds de service universel.[3] Deuxièmement, ces tendances portent également sur le pouvoir de la diffusion rapide des technologies mobiles. Tout comme les technologies mobiles plus pratiques et abordables ont permis à une part considérable du public marocain de passer directement aux technologies mobiles, évitant ainsi l'installation d'une ligne téléphonique fixe et permettant au gouvernement et aux opérateurs d'économiser des ressources précieuses sous la forme d'investissements inutiles dans l'infrastructure, les technologies mobiles améliorent rapidement l'accès à Internet. En effet, les données de 2015 montrent que 50,2 % des ménages marocains ont accès à Internet via des téléphones portables, alors que seulement 16,3 % utilisent des connexions Internet fixes, comme l'ADSL ou le Wi-Fi (Observatoire des Technologies de l'Information, 2016). Cette tendance ouvre de nouveaux canaux de communication entre l'administration publique et les citoyens marocains.

Néanmoins, les fractions numériques actuelles sont encore grandes selon les normes de l'OCDE, où 76,9 % de la population sont en moyenne des utilisateurs d'Internet, laissant ainsi beaucoup de place à l'amélioration et indiquant que le Maroc gagnera à multiplier les initiatives d'inclusion numérique. La majorité des ménages n'ayant pas accès à Internet cite le « manque de connaissances ou de compétences dans l'utilisation des

services Internet », comme l'un des obstacles qui les empêchent d'accéder à Internet (56,4 % de ces ménages), immédiatement suivi des coûts d'équipement (33,9 %) et des coûts du service (30,1 %). Les compétences numériques qui acquièrent une importance croissante dans le marché du travail actuel sont encore limitées. Seulement 13,1 % de la population marocaine de plus de cinq ans est capable d'utiliser des feuilles de calcul, 8,9 % sait comment utiliser un logiciel de présentation et à peine 1,6 % sait comment utiliser un code. Ces pénuries de compétences représentent un obstacle important à la productivité axée sur les TIC et l'ambition du Maroc de devenir un centre numérique pour la région. L'expérience indique que l'incapacité de créer une croissance et un bien-être inclusifs pour l'ensemble du pays à l'ère de l'économie numérique peut entraîner une fragmentation territoriale croissante.

Les inégalités socio-économiques et numériques dans les régions du Maroc ont des implications importantes pour les efforts de modernisation des administrations publiques territoriales. Les pénuries de capacités techniques et organisationnelles ainsi que les ressources financières insuffisantes et la culture administrative insuffisante dans le secteur public limitent la capacité du gouvernement infranational à utiliser des technologies innovantes de manière stratégique pour favoriser le développement régional dans ce nouveau contexte économique et créer des institutions publiques plus sensibles aux besoins des utilisateurs. En dépit de ces défis, depuis 2011, le Maroc a déployé des efforts importants pour améliorer la capacité du gouvernement infranational à travers des réformes de décentralisation et visant à rendre le secteur public plus équilibré dans son investissement sur le territoire et plus sensible à la demande des citoyens pour plus de services et de meilleurs services. Avant de passer à l'analyse de la façon dont le gouvernement numérique peut améliorer la performance du secteur public dans ce contexte, la section suivante décrira les efforts de décentralisation et de régionalisation du Maroc.

Régionalisation : un nouveau contexte politique

Les régions marocaines ont été créées en 1971 comme des circonscriptions administratives et consultatives disposant de ressources, d'attributions ou de capacités limitées. On ne leur accordera le statut d'autorité locale qu'en 1996, dans le but de leur donner un rôle plus important dans le développement économique et social de leurs territoires. Pourtant, leur autonomie était relative étant donné qu'elles fonctionnaient dans un contexte d'autonomie financière relativement faible et d'opérations d'état hautement centralisées. Les dépenses des gouvernements infranationaux au Maroc représentent 12 % du total des dépenses publiques ou 3,7 % du PIB. En comparaison, la moyenne de l'OCDE représente 40 % des dépenses publiques et 17 % du PIB, et la moyenne mondiale est de 24 % et 9 % du PIB respectivement (OCDE / CGLU, 2016).

Cependant, la Constitution du Maroc en 2011 est devenue un point de repère dans la réorganisation de l'administration territoriale marocaine, entrant dans une nouvelle phase de sa politique de régionalisation. La Constitution stipule explicitement que l'organisation territoriale du Maroc est « décentralisée, basée sur une régionalisation avancée ». Les niveaux de gouvernement infranationaux comprennent les régions, les préfectures (dans les zones urbaines) ou les provinces (dans les zones rurales) et les municipalités. Chaque niveau administratif est composé d'une autorité qui représente le gouvernement central (autorité déconcentrée), ainsi que des conseils élus directement et leurs présidents (autorité décentralisée, pour plus de détails, voir Tableau 4.1).

Tableau 4.1. Organisation territoriale du Maroc

Niveau administratif	Déconcentration (Représentant du gouvernement central)	Décentralisation
Régions	**Wali** Assure la mise en œuvre efficace des lois, des règlements et des décisions administratives du gouvernement central, le contrôle administratif et la surveillance des régions.	**Président du Conseil Régional (Élu par le Conseil régional)** Adopte des plans de développement économique et social pour la région, la protection de l'environnement et la formation professionnelle
Préfectures et provinces	**Gouverneur de la Préfecture ou Province** Assure la mise en œuvre efficace des lois, des règlements et des décisions administratives du gouvernement central, le contrôle administratif et la surveillance des préfectures ou provinces	**Président du Conseil préfectoral ou provincial (Élu par le Conseil)** Responsable des plans de développement économique et social de la province ou de la province, de l'entretien routier et du transport public
Municipalités	**Pacha (urbain) ou Caid (rural)** Assure la mise en œuvre efficace des lois, des règlements et des décisions administratives du gouvernement central, le contrôle administratif et la surveillance des municipalités	**Président du Conseil municipal (Élu par le Conseil)** Responsable de l'urbanisme et du développement, de l'eau et de l'assainissement

Source : OCDE (2017a), « Quelle Gouvernance pour un territoire métropolitain compétitif ? », document non publié.

Les autorités déconcentrées de l'administration centrale sont chargées d'assurer la mise en œuvre effective des lois, des règlements et des décisions administratives du gouvernement dans ses domaines de responsabilité. En outre, ces représentants du gouvernement central exercent le contrôle administratif des autorités décentralisées. À leur tour, les autorités décentralisées sont chargées d'élaborer et de mettre en œuvre les plans de développement économique et social des territoires sous leur responsabilité. Plus précisément, les régions sont chargées du développement économique et social régional, de la protection de l'environnement et de la formation professionnelle. Les préfectures et les provinces sont responsables de l'entretien routier et des transports publics, tandis que les municipalités sont chargées de l'urbanisme et du développement, ainsi que de l'eau et de l'assainissement.[4] Au niveau régional, un certain nombre de responsabilités et de missions sont partagées avec le gouvernement central, notamment la construction et le maintien d'hôpitaux et d'écoles, l'investissement dans l'infrastructure et la fourniture d'une grande variété de services sociaux.

La constitution de 2011 établit le principe de subsidiarité, qui stipule que toutes les activités devraient être menées par le niveau administratif qui est le mieux outillé pour les réaliser de manière efficiente et effective. L'organisation administrative de ces tâches devrait toujours se développer au niveau le plus proche possible des citoyens. Cela implique le transfert d'un nombre important d'activités aux autorités infranationales, tel que décrit dans les lois organiques de décentralisation de juillet 2015. En particulier, le rôle des régions dans le développement économique et social a été renforcé en conséquence. La constitution exige également que tout transfert de responsabilités s'accompagne d'un transfert de ressources financières. C'est pour cette raison que la part des gouvernements infranationaux dans l'investissement public total devrait augmenter dans les années à venir.

La raison d'ensemble de ces réformes est de rapprocher l'administration publique de ses citoyens et de rendre les politiques et les services publics mieux adaptés et plus flexibles, mais surtout plus adaptés aux besoins et aux priorités des citoyens et des entreprises.

Transformation numérique et le développement régional au Maroc

Les tendances démographiques et économiques devraient attirer l'attention des décideurs sur deux défis politiques exceptionnels de notre époque. Tout d'abord, la concentration croissante de l'activité économique et des avantages dans les zones urbaines a érodé progressivement les opportunités économiques dans les zones rurales. Ce phénomène exige que les décideurs politiques réfléchissent sérieusement à la manière d'augmenter la productivité et d'améliorer le niveau de vie dans les zones rurales afin d'assurer des résultats de développement plus équilibrés et homogènes. Cela impliquera nécessairement la mise en place de mécanismes pour une diffusion plus rapide des technologies et techniques numériques pour moderniser le processus de production et les services publics dans des régions éloignées qui ont jusqu'à présent été moins exposées à la révolution numérique, évitant ainsi une plus grande fragmentation territoriale.

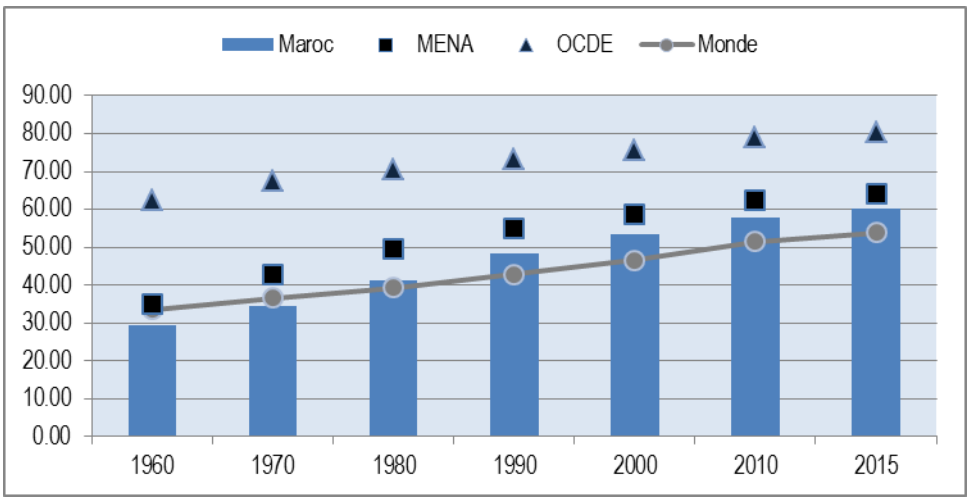
Un deuxième défi politique, lié au premier, est l'urbanisation croissante de la population. En effet, les populations rurales migrent vers les zones urbaines pour rechercher de nouvelles opportunités. Il s'agit d'un phénomène mondial qui a conduit à l'émergence de certains des pôles d'innovation les plus importants de l'histoire humaine. En effet, certaines villes sont devenues des centres économiques exceptionnellement compétitifs grâce à leur infrastructure supérieure, à une forte concentration de travailleurs qualifiés et à des économies d'échelle uniques. Pourtant, cette tendance a également exercé une pression incroyable sur les services publics, la gouvernance des villes, l'hygiène environnementale urbaine, la sécurité publique et le bien-être global de sa population.

Cette section évaluera comment les technologies numériques et la transformation des gouvernements infranationaux peuvent contribuer à assurer une réponse adéquate à ces défis au Maroc, créant finalement un environnement favorable au développement régional dans le pays en tenant compte des récentes réformes de décentralisation.

La transformation numérique en tant que moteur de la gouvernance des villes intelligentes

Au cours des cinq dernières décennies, le Maroc a connu une évolution démographique rapide marquée par la croissance accélérée de sa population urbaine. En 1960, la population urbaine du Maroc était de 3,3 millions de personnes. En 2014, ce nombre s'était multiplié par six, atteignant 20,4 millions d'habitants urbains, croissant à un rythme deux fois supérieur à celui de la population nationale, qui est passée de 11,6 millions en 1960 à 33,8 millions en 2014. Cette tendance s'explique en partie par les disparités économiques entre les zones urbaines et rurales, et est conforme aux tendances mondiales plus larges (voir Graphique 4.1).

Graphique 4.1. Population urbaine en pourcentage de la population totale



Source : Banque mondiale (2017), *Indicateurs de développement dans le monde* (ensemble de données), http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators.

Ces tendances se traduisent par de nouvelles opportunités et des défis. Le nouveau paysage démographique a fait des villes les moteurs les plus importants de la croissance économique mondiale. En effet, les villes n'accueillent pas seulement 54 % de la population mondiale, mais leur activité économique représente environ 80 % du PIB mondial (Banque mondiale, 2015). Comme mentionné précédemment, la production économique de la Grande région de Casablanca représente à elle seule environ 30 % du PIB du pays. Les villes sont également un moteur important de la consommation. Les estimations indiquent que les zones urbaines représentent 60 à 80 % de la consommation mondiale d'énergie et près de 70% des émissions de gaz à effet de serre (ONU-Habitat, 2016). En concentrant les talents et les ressources comme jamais auparavant dans l'histoire de l'humanité, ces tendances et ces pressions ont transformé les villes en centres d'innovation dynamiques capables de réaliser d'importantes économies d'échelle et une productivité accrue (OCDE, 2013, Fujita, Krugman et Venables, 1999). Ce phénomène confère aux villes un niveau de gouvernance de plus en plus important.

Pourtant, de tels changements démographiques drastiques ne sont pas sans défis pour l'administration publique. Pour tirer parti des avantages du potentiel économique urbain, les gouvernements des villes doivent créer des conditions de vie adéquates pour leurs citoyens afin d'améliorer leur productivité et leur bien-être. Ainsi, les villes deviennent plus attrayantes pour les personnes qualifiées, ce qui favorise un plus grand flux d'idées, une fertilisation croisée et des innovations. Cependant, la croissance rapide des populations urbaines a énormément pesé sur les services publics et sur la capacité du gouvernement de la ville. Les villes modernes ont besoin d'une planification urbanistique et de capacités techniques plus sophistiquées pour optimiser l'utilisation des ressources et de l'énergie de manière à répondre aux besoins des utilisateurs de manière durable. Cela implique également des systèmes de transport plus efficaces, des environnements plus verts et de meilleurs systèmes d'eau et d'assainissement.

Alors que les villes sont confrontées à des défis exceptionnels, les nouvelles technologies numériques ouvrent de nouvelles opportunités sans précédent pour réinventer les villes, favorisant des mesures de gouvernance nouvelles et plus intelligentes pour soutenir des zones urbaines plus durables et plus innovantes. Le processus de création d'une

gouvernance intelligente des villes nécessite des investissements dans de nouvelles fonctionnalités et outils. En effet, à mesure que les villes grandissent en taille et en complexité, les décideurs auront besoin d'une boîte à outils améliorée pour les politiques et les services interurbains (Andersson et Wernberg, 2016).

Des outils tels que l'internet des objets et de nouveaux capteurs de plus en plus abordables permettent aux villes de capturer des données en temps réel sur les niveaux de pollution et la santé, la consommation d'énergie, l'utilisation des terres, le climat, le trafic et la mobilité urbaine. Associés à des techniques de traitement de données de plus en plus sophistiquées, telles que l'analyse des données massives, les algorithmes d'apprentissage-machine et l'intelligence artificielle, les villes dessinent des idées pour améliorer les transports et l'efficacité énergétique, les soins de santé et l'amélioration de l'éducation et la planification urbaine axée sur les données. De telles approches favorisent des capacités de prospective plus précises et plus efficaces dans les services urbains déjà débordés. Elles permettent également une plus grande sécurité publique grâce à une meilleure surveillance des espaces publics. Ces approches permettent l'émergence de secteurs publics axés sur les données et stimulent l'intelligence du secteur public pour l'adoption de mesures de gouvernance plus intelligentes.

Les villes marocaines ont actuellement la maturité ou les ressources technologiques nécessaires pour utiliser efficacement ces outils. La dématérialisation des services publics a à peine commencé et les registres et archives sont encore sur support papier. Pourtant, les villes des autres économies émergentes ont montré qu'elles pouvaient faire un pas de géant, en établissant des partenariats avec le gouvernement central, les organisations internationales, le secteur privé, les universités et d'autres partenaires au développement.

Par exemple, le Pulse Lab Jakarta est une initiative qui vise à créer des capacités dans le secteur public indonésien pour utiliser des techniques novatrices axées sur les données en vue d'éclairer l'élaboration des politiques. Cette initiative est soutenue par le Global Pulse de l'ONU et comprend le personnel des Nations Unies, le Ministère du Développement national et de la Planification (Bappenas), le Ministère de la Santé et le Ministère de la Communication et de l'Informatique. Le Pulse Lab Jakarta se concentre sur des initiatives stratégiques et percutantes clés pour améliorer la prise de décision fondée sur des données probantes qui recueillera un soutien politique (voir Encadré 4.1). En outre, le laboratoire organise régulièrement des journées thématiques d'innovation en matière de données et des formations avec des fonctionnaires pour mettre en évidence le potentiel d'utilisation de données massives et d'autres sources de données et techniques novatrices qui peuvent apporter de meilleurs résultats stratégiques.

Encadré 4.1. Pulse Lab Jakarta : exploiter les données de feedback des citoyens pour la prise de décision

Le Pulse Lab Jakarta a effectué une étude de faisabilité sur l'utilisation du crowdsourcing comme un outil pour fournir des données en temps réel aux gouvernements locaux en vue de soutenir la prise de décision. Le Global Pulse de L'ONU résume le projet ainsi qu'il suit :

> « Cette étude de faisabilité a utilisé le crowdsourcing pour suivre les prix des produits en temps quasi réel dans les zones où la disponibilité d'autres sources de données était limitée. Les tendances des prix des aliments à haute résolution et à haute fréquence proviennent des rapports générés par les « journalistes citoyens ». L'étude a été menée à Nusa Tenggara Barat, l'une des provinces les plus pauvres d'Indonésie, composée presque exclusivement de marchés et de stands qui ne fonctionnent qu'avec des espèces. L'étude a consisté à recruter un réseau de journalistes locaux afin de présenter des rapports sur les prix des denrées alimentaires au moyen d'une application personnalisée pour téléphone portable. La méthode de crowdsourcing testée pourrait être améliorée en développant une approche normalisée de la « mesure globale » des produits de première nécessité afin qu'elle puisse être déployée efficacement dans des endroits où des poids et des mesures standard sont absents. Les technologies de crowdsourcing, qui captent les données à haute fréquence sur les tendances locales, sont mieux déployées dans les domaines où les méthodes traditionnelles de collecte de données sont difficiles ou coûteuses en raison d'un manque de proximité géographique, d'une forte insécurité ou d'une volatilité élevée des prix des denrées alimentaires.

Source : OCDE (2016), "Digital government as an enabler for open government in Indonesia", dans *Open Government in Indonesia*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264265905-8-en et United Nations Global Pulse (2015), "Feasibility Study: Crowdsourcing High-Frequency Food Price Data in Rural Indonesia", étude de cas, www.unglobalpulse.org/projects/high-frequency-food-price-data-indonesia.

Des villes comme Casablanca, qui se préparent à déployer des initiatives de villes intelligentes, pourraient établir un Chief Data Officer (CDO) et chercher à établir des partenariats similaires avec l'administration centrale et d'autres parties prenantes. À mesure que la municipalité de Casablanca améliore ses efforts de dématérialisation, elles pourraient agir de manière à jeter les bases de l'émergence de villes basées sur les données en développant l'infrastructure et l'architecture de données clés, ainsi que les capacités de données internes.

Il est important de souligner, cependant, que la transformation numérique des gouvernements des villes concerne autant les nouvelles formes de partenariat avec les acteurs externes que la transformation des processus internes. En effet, les citoyens plus éduqués et connectés s'attendent prendre une part plus active dans les décisions publiques, en particulier celles qui ont un impact direct sur leur vie, comme l'organisation des services publics. Les nouvelles technologies sont devenues un moteur important de formes de gouvernance plus participatives. En facilitant la participation des acteurs

externes à la lutte contre les problèmes publics, la participation numérique contribue aux processus de renseignement collectif et facilite l'émergence de solutions innovantes. Pourtant, les villes marocaines ont tardé à adopter ces outils.

En 2016, la plupart des villes marocaines, y compris Casablanca, le centre économique urbain le plus important, ne disposaient d'aucune plateforme de consultation en ligne, ni d'une stratégie ou plateforme de données publiques ouvertes. Les zones urbaines au Maroc bénéficieront de politiques visant à favoriser leur environnement d'innovation publique urbaine et à promouvoir des formes de gouvernance plus inclusives. Une composante essentielle, et potentiellement le défi le plus important pour les initiatives de villes intelligentes dans les pays en développement est la création de conditions propices, et en particulier la mise en place de l'écosystème approprié. La création d'un tel écosystème nécessite des efforts solides, structurés et cohérents pour créer de la confiance dans les secteurs sociaux, créer des capacités institutionnelles, surmonter des écarts salariaux élevés entre les secteurs public et privé et établir des mécanismes formels qui soutiennent l'égalité des chances, les talents et l'innovation. Mexico est un excellent exemple à cet égard. Son investissement continu dans l'écosystème urbain, le développement de l'innovation numérique et axée sur les données de la ville, et l'engagement avec les parties prenantes externes, a déjà commencé à produire des résultats, améliorant progressivement la qualité de vie de ses citoyens (voir Encadré 4.2).

Encadré 4.2. Insécurité liée au piratage informatique à Mexico

Le service de taxi à Mexico est une proposition imprévisible. Les criminels utilisent souvent des véhicules camouflés en taxis autorisés pour voler des clients, avec jusqu'à 400 vols de taxi signalés en 2013. Les passagers ont par conséquent préféré opter pour des services de transport plus coûteux. Le laboratoire d'innovation de Mexico, « Laboratorio para la Ciudad », a développé une application innovante utilisant des données publiques ouvertes pour aider à résoudre les problèmes de sécurité des usagers des taxis. Cette application permet aux utilisateurs d'entrer le numéro de licence sur le côté de la voiture ou de photographier la plaque d'immatriculation de la cabine. L'application fait ensuite une référence croisée avec les données de la ville pour déterminer s'il s'agit d'un taxi enregistré. L'application comprend également un bouton qui avertit automatiquement le service de police lorsque l'utilisateur est en difficulté.

Source : OCDE/BID (2016), "Digital government", in *Broadband Policies for Latin America and the Caribbean: A Digital Economy Toolkit*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264251823-15-en; Arana, A. (2014), "In Mexico City, an 'experimental think tank' for a city and its government", *Citiscope*, http://citiscope.org/story/2014/mexico-city-experimental-think-tank-city-and-its-government.

Tirer parti des technologies numériques pour le développement régional et rural à l'ère numérique

Alors que le potentiel des technologies numériques pour améliorer la productivité et améliorer les résultats sociaux a été directement expérimenté dans les zones urbaines, il reste difficile d'apporter les avantages de cette nouvelle révolution technologique dans les zones rurales, en particulier dans les pays en développement. La construction de l'infrastructure nécessaire est coûteuse et la répartition limitée de la population rurale

rend difficile le retour sur investissement. En outre, une infrastructure éducative médiocre permet une plus grande rareté des compétences de base qui assurent la compétence numérique. En tant que tel, les projets d'infrastructure doivent être complétés par une formation et un renforcement de l'alphabétisation numérique afin de s'assurer que la population rurale puisse tirer le meilleur parti des nouvelles voies ouvertes par ces technologies.

Étant donné qu'offrir les avantages aux zones rurales peut être difficile, les données probantes semblent indiquer que les investissements soigneusement planifiés conduisent à une amélioration décisive des résultats pour les communautés concernées. Aux États-Unis, les recherches montrent que l'effet de la diffusion du haut débit a augmenté les taux d'emploi plus dans les zones rurales que dans les zones urbaines (Atasoy, 2013). De même, un meilleur accès aux téléphones portables a entraîné une augmentation de 11 % de la consommation réelle des ménages entre 2004 et 2009, et est associée à une réduction de la pauvreté de 8 % et à une réduction de la pauvreté extrême de 5,4 % (Beuermann, McKelvey et Vakis, 2012) La Colombie s'attaque à la fracture numérique en fournissant non seulement des infrastructures, mais en offrant une formation professionnelle (voir Encadré 4.3).

Encadré 4.3. Les Kioscos Vive Digital offrant du numérique aux régions éloignées en Colombie

Le gouvernement de la Colombie s'est engagé à apporter les opportunités de la transformation numérique à tous ses citoyens. Cependant, la Colombie couvre un vaste territoire (1,142 million de kilomètres carrés, près du double de la taille de la France), avec une géographie incroyablement diverse, qui comprend les côtes des Caraïbes et du Pacifique, le massif de la cordillère des Andes, ainsi que les forêts tropicales et les plaines intérieures inaccessibles et peu peuplées.

Pour lutter contre la fracture numérique urbaine/rurale, le gouvernement a lancé en 2010 les Kioscos Vive Digital (numérique en direct). Ces kiosques sont situés dans des zones rurales et éloignées et offrent aux communautés éloignées un accès gratuit à Internet, au téléphone et à d'autres services de télécommunications. Ces installations offrent également aux citoyens l'accès à une formation sur les technologies numériques. Elles contribuent également à rapprocher le gouvernement des citoyens en leur donnant accès à des services publics numériques, ce qui évite aux citoyens de se déplacer inutilement vers des communautés plus grandes pour effectuer les procédures administratives. À ce jour, l'on compte 6 885 kiosques dans des communautés éloignées à travers le pays. Il s'agit d'une réalisation exceptionnelle compte tenu des ressources qui doivent être mobilisées pour installer de tels services dans des zones à faible accès aux infrastructures.

Source : MINTIC (n.d.), "Kioscos Vive Digital", page Web, Gouvernement de la Colombie, www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-7059.html (consultée le 9 février 2018).

Plus important encore, la transformation numérique n'est pas un choix. À titre d'exemple, l'agriculture représente directement 37,2 % de l'emploi total au Maroc. Ce nombre est probablement plus élevé si on prend en considération la création indirecte d'emplois.

Pourtant, le secteur agricole se transforme par l'automatisation, l'information axée sur les données et la biotechnologie. Ces changements boostent la productivité agricole dans des pays plus avancés, rendant l'avantage concurrentiel à faible coût moins susceptible de prospérer dans les années à venir. Le non-ajustement pourrait avoir un impact dévastateur sur l'économie marocaine. Pour prospérer dans un contexte mondial de plus en plus concurrentiel, tous les secteurs économiques et les institutions publiques devront chercher de nouvelles façons de remplir leur mission.

Tous les paliers de gouvernement au Maroc, mais en particulier le gouvernement central et les régions, devraient jouer un rôle proactif en veillant à ce que le passage au numérique se matérialise comme source de bien-être pour les citoyens marocains, grâce à un cadre politique solide et à des initiatives proactives. Les technologies numériques peuvent être exploitées pour améliorer le bien-être dans les zones rurales grâce à des mesures concrètes à court, moyen et long terme.

À court terme, les nouvelles technologies peuvent permettre aux communautés rurales d'avoir accès à de plus grands marchés et, par conséquent, d'améliorer leurs revenus et leur niveau de vie. En effet, les plates-formes numériques ont un pouvoir sans précédent pour relier l'offre et la demande. Les bonnes pratiques au Maroc montrent que ces outils peuvent être utilisés pour améliorer la productivité et les revenus ruraux. Les artisans ruraux marocains, certains analphabètes (Banque mondiale, 2016), se sont associés pour mettre en place un magasin en ligne pour leurs produits (Anou) qui a attiré des clients du monde entier. Cela leur a permis d'exploiter une plus grande part du revenu en éliminant les intermédiaires (voir Encadré 4.4).

Encadré 4.4. Artisans ruraux et commerce en ligne au Maroc

Anou se décrit comme « une communauté d'artisans travaillant ensemble pour établir un accès égal au marché libre. » En installant leur magasin en ligne, ils ont pu établir des relations directes avec les clients, ce qui a entraîné des prix plus favorables et un meilleur revenu par unité vendue.

La communauté forme des artisans intéressés à se joindre à la communauté pour leur permettre d'utiliser la plateforme Anou. La plate-forme Anou est sans langage. L'utilisation d'icônes et d'images fournit une interface amicale pour les artisans analphabètes. La formation s'effectue à l'atelier artisanal qui permet à la communauté de vérifier l'authenticité du travail du candidat. Dans ce processus, les nouveaux artisans se familiarisent également avec la photographie et les stratégies de marketing en ligne de base qui mettent l'accent sur le lien entre le produit, la personne qui l'a fabriqué et l'endroit où il a été produit. Toutes les images sont téléchargées sur la plate-forme par l'artisan lui-même. Les artisans reçoivent les détails de la commande par SMS lorsqu'une transaction a été effectuée en ligne, et ils utilisent leurs téléphones mobiles pour confirmer que le produit a été expédié et pour fournir des numéros de suivi. Une petite part de chaque transaction est réservée pour payer les formateurs.

Source : Anou (n.d.), « À propos », page Web, www.theanou.com/about (consultée le 9 février 2018).

Un autre exemple pertinent se trouve au ***Nigéria***, où le gouvernement a travaillé en partenariat avec les opérateurs mobiles pour utiliser des téléphones portables pour

coordonner la distribution de semences et d'engrais subventionnés dans des zones éloignées grâce à l'utilisation de portefeuilles mobiles (Banque mondiale, 2016).

Les institutions publiques devraient jouer un rôle actif dans l'extension et la diffusion de ces bonnes pratiques à d'autres secteurs, y compris l'agriculture, en collaboration avec le secteur privé et les petits agriculteurs pour le succès de ces initiatives.

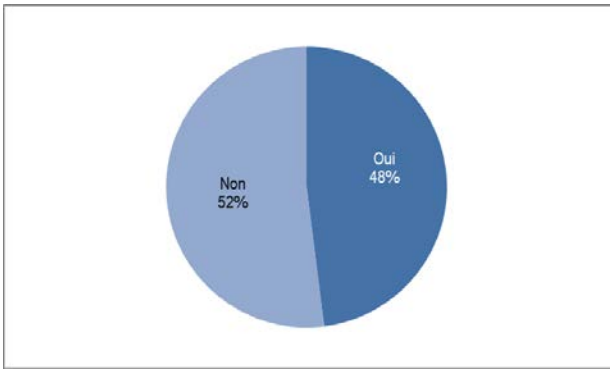
À plus long terme, cependant, ces améliorations ne suffiront probablement pas à générer une croissance de la productivité qui rendrait l'agriculture et d'autres secteurs compétitifs et durables. Les grandes entreprises agroalimentaires font des investissements importants dans des techniques axées sur la technologie qui offriront des rendements plus importants. Par exemple, de grandes entreprises agro-industrielles ont investi dans le développement de grands ensembles de données sur les observations du sol et du climat qui leur permettent de prédire avec précision où et quand concentrer leurs investissements et leurs efforts pour assurer une récolte plus productive. Le gouvernement du Maroc et ses régions devraient jouer un rôle d'animateurs, de facilitateurs et d'investisseurs pour s'assurer que de tels outils sont à la disposition du secteur agricole marocain et que les agriculteurs peuvent avoir accès à des techniques et des idées utiles tirées de données.

Travailler mieux ensemble

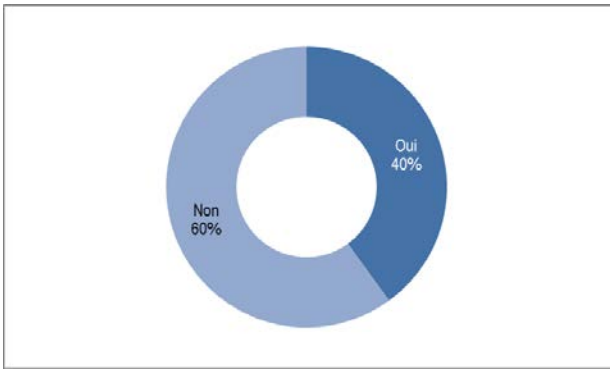
Comme le montrent les sous-sections précédentes, la transformation numérique du secteur public peut apporter de grands avantages tant pour les zones urbaines que rurales, sous la forme d'une amélioration des performances du secteur public, d'une amélioration des résultats politiques et d'une plus grande réactivité face aux besoins changeants des citoyens et des entreprises. Cependant, les capacités des gouvernements régionaux, provinciaux et locaux à utiliser la technologie de manière sophistiquée sont encore limitées. En outre, une transformation saine du secteur public nécessite des outils de base clés qui sont mieux fournis par le gouvernement central pour promouvoir le partage des ressources et assurer une ouverture pangouvernementale efficace. Ces deux facteurs sont les principaux moteurs de la collaboration intergouvernementale dans la modernisation du secteur public et les stratégies du gouvernement numérique. Les données de l'OCDE montrent que jusqu'à 68% des institutions publiques marocaines ont identifié des opportunités pour le développement de projets communs de TIC avec des institutions d'un autre niveau de gouvernement (voir Graphique 4.2). Ces efforts conjoints semblent être principalement motivés par le désir de mieux répondre aux besoins des utilisateurs (voir Graphique 4.3).

Graphique 4.2. Possibilités de collaboration inter-gouvernementale marocaine dans les projets TIC

Panel A. Institutions ayant identifié des opportunités pour le développement de projets conjoints avec un niveau de gouvernement différent

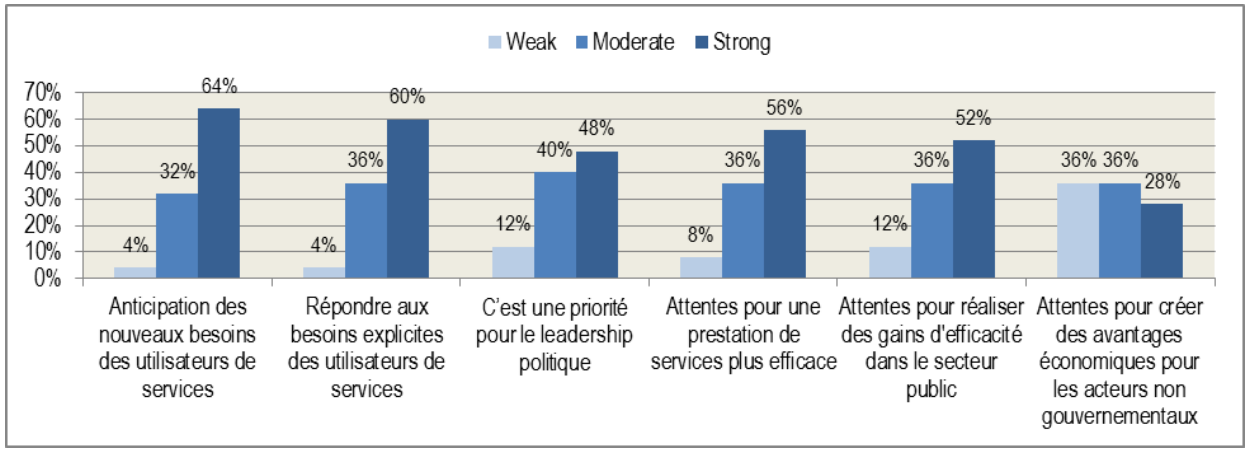


Panel B. Institutions impliquées dans un projet TIC avec d'autres niveaux de gouvernement



Source : OCDE (2017), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

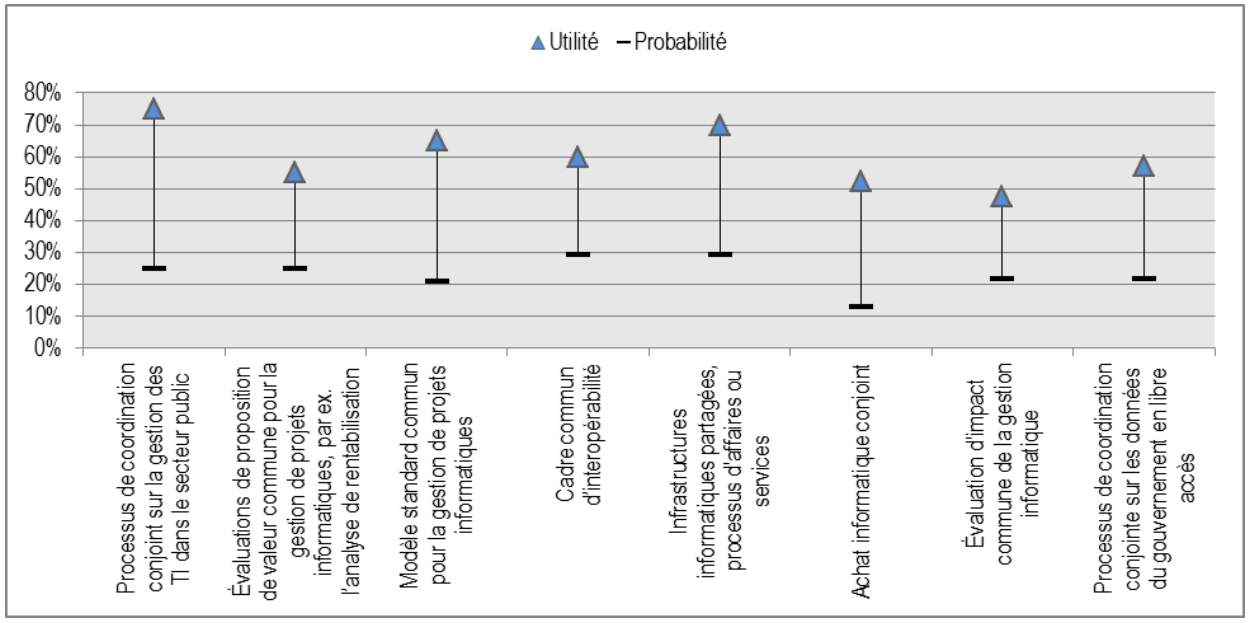
Graphique 4.3. Facteurs à l'origine des projets communs et des solutions entre les niveaux de gouvernement au Maroc



Source : OCDE (2017), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Alors que les institutions marocaines apprécient la valeur de certaines initiatives numériques clés gouvernementales croisées et des ressources de TIC partagées, ces mêmes institutions semblent penser que le secteur public marocain est mal équipé pour les réaliser dans un proche avenir (voir Graphique 4.4).

Graphique 4.4. Utilité des ressources partagées spécifiques et des initiatives intergouvernementales au Maroc et probabilité perçue de leur réalisation au cours des trois prochaines années



Source : OCDE (2017), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Les défis auxquels sont confrontées les villes et les régions marocaines sont complexes et multidimensionnels, nécessitant des cadres de gouvernance qui facilitent les synergies entre les politiques et les investissements, atténuant les risques de doubles emplois ou d'initiatives contradictoires. Cependant, un tel résultat est devenu plus difficile à atteindre. En effet, le nouveau cadre de décentralisation a multiplié les instruments de planification (urbain, provincial, régional, national) sans une articulation claire entre eux. Cela pourrait affaiblir la raison d'être des politiques de développement territorial, y compris les investissements sur la modernisation administrative et les nouvelles technologies. Il est important de souligner que bon nombre des avantages associés à l'utilisation des technologies numériques sont très dépendants de leur utilisation cohérente dans les domaines politiques et les niveaux de gouvernement. Certains exemples tangibles des avantages d'une mise en œuvre cohérente du gouvernement numérique comprennent les systèmes et l'interopérabilité des données, la réalisation d'une échelle très nécessaire dans l'utilisation des solutions du secteur public, la prévention de la multiplication inutile de plates-formes et d'interfaces, l'évitement de la duplication des investissements et la promotion de la réutilisation des solutions existantes.

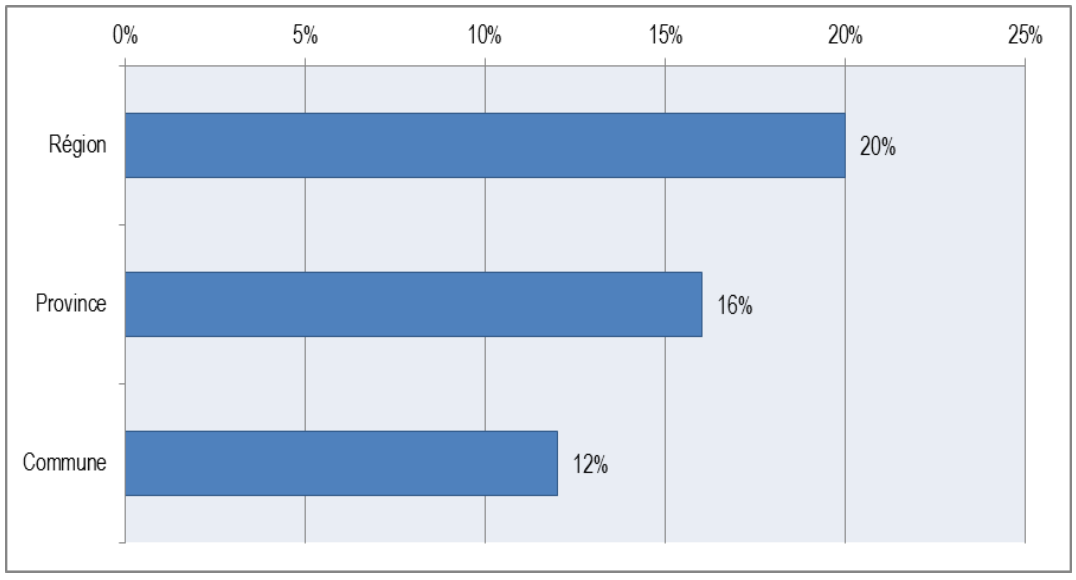
En tant que tel, la transformation numérique de l'administration territoriale marocaine nécessitera une planification cohérente et des cadres d'investissement pour harmoniser l'action publique. Un facteur critique contribuant à de tels niveaux de cohérence est le développement d'une vision partagée pour une transformation d'ensemble du gouvernement. Une telle vision est habituellement incorporée dans la stratégie nationale du pays pour le gouvernement numérique. En 2014, l'évaluation de la Cour des Comptes sur les résultats de la stratégie *Maroc Numéric 2013* soulève l'argument que la dimension régionale était absente de la stratégie. Et tandis que *Maroc Digital 2020* prévoit la mise en œuvre de certains projets TIC pour soutenir la transformation numérique des

gouvernements infranationaux, ceux-ci restent à l'écart du processus d'élaboration de la stratégie. L'exclusion des gouvernements infranationaux du processus de développement et d'adoption d'une stratégie accroît le risque que la stratégie et le plan d'action qui en résultent ne reflètera pas les points de vue, les préoccupations et les priorités des acteurs infranationaux au moment où leur part de l'investissement total du secteur public devrait s'accroître.

Malgré les nouvelles opportunités, peu d'institutions gouvernementales centrales collaborent actuellement ou ont collaboré avec des gouvernements infranationaux à des projets gouvernementaux numériques (voir Graphique 4.5). Cela peut changer en raison de l'adoption récente des lois organiques relatives à la décentralisation. Pourtant, la collaboration peut bénéficier d'incitations, ainsi que d'une communication et d'une promotion claires. Plus important encore, pour assurer la transformation numérique de l'administration territoriale du pays, le Maroc bénéficiera de cadres, d'outils de planification et de mécanismes de coordination plus clairs.

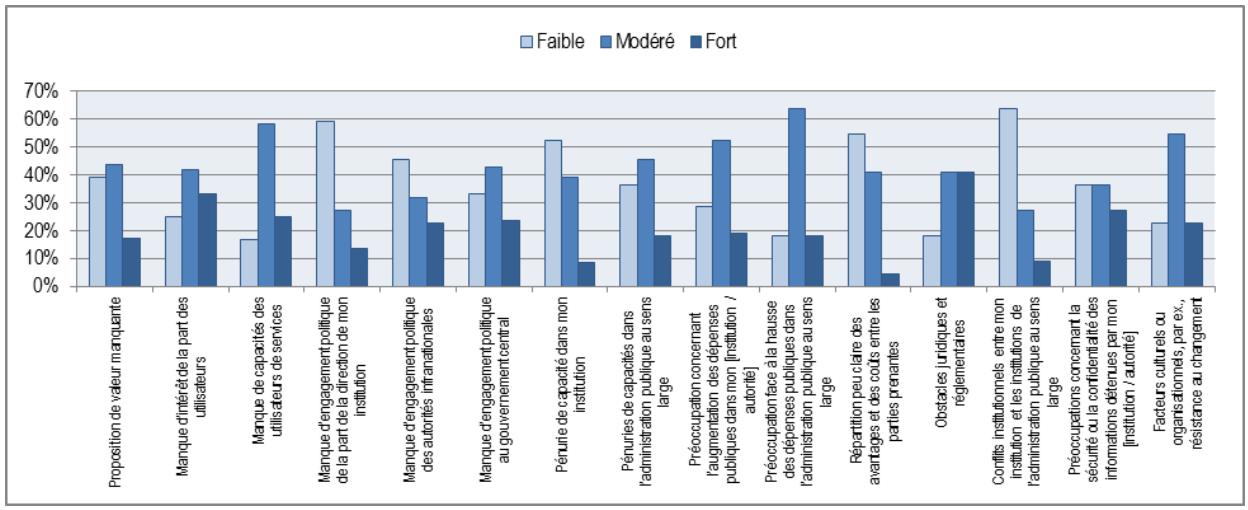
Enfin, les institutions publiques marocaines citent communément la faible capacité des utilisateurs, les obstacles juridiques et réglementaires, les pressions budgétaires et la résistance au changement comme des entraves importantes à la promotion d'une collaboration plus étroite entre les différents niveaux de gouvernement (voir Graphique 4.6). Les sections suivantes porteront sur la façon de renforcer les capacités de l'administration territoriale marocaine grâce à des outils clés et des ressources partagées, ainsi que le renforcement des capacités à l'intérieur et à l'extérieur des institutions publiques pour utiliser la technologie et la création d'outils communs à l'effet d'hiérarchiser efficacement les investissements et gérer les projets TIC communs.

Graphique 4.5. Pourcentage des institutions publiques marocaines ayant collaboré ou qui collaborent actuellement avec les autorités infranationales dans le cadre des projets TIC



Source : OCDE (2017), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Graphique 4.6. Principaux défis à l'élaboration de solutions et d'approches communes à tous les niveaux de gouvernement au Maroc



Source : OCDE (2017), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Principaux facteurs permettant de réduire les avantages numériques au niveau régional

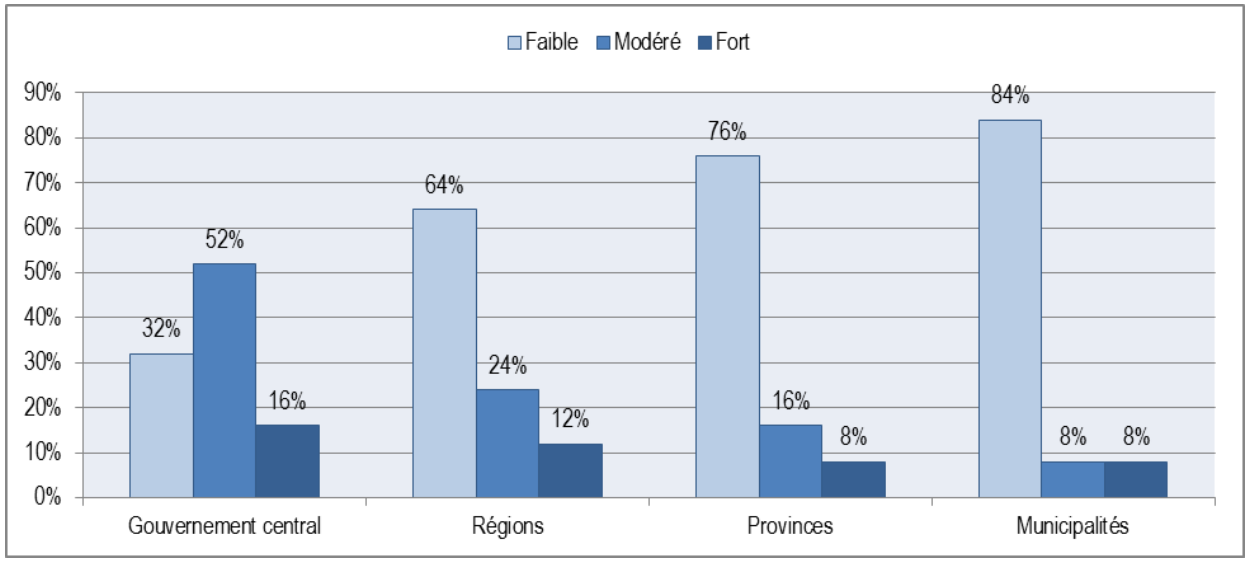
Cette section donnera un aperçu général de deux facteurs clés du gouvernement numérique dans le secteur public marocain : l'identité numérique ; et l'interopérabilité des données et le partage des données. Ces éléments sont considérés comme essentiels pour des approches intégrées et axées sur les utilisateurs dans la transformation de la prestation de services et l'élaboration de politiques.

Mécanismes d'identification numérique pour soutenir la transformation numérique

Rendre possible la transformation numérique du secteur public exige des mécanismes d'identification numérique fiables qui assurent la mise en vigueur du consentement juridique en ligne. De tels outils soutiennent également le développement de l'économie numérique et l'innovation numérique. Les outils d'identité numérique sécurisés permettent au secteur public d'établir avec confiance ses relations numériques avec ses constituants, de déterminer avec précision leurs droits et responsabilités individuels et de mieux adapter leurs expériences et leurs services numériques à leurs besoins spécifiques. L'identité numérique est considérée comme une infrastructure de base pour le développement des services publics numériques, développée plus efficacement à l'échelle nationale, plutôt que d'avoir des solutions concurrentes dans l'ensemble du secteur public. Ceci est essentiel pour assurer l'intégration numérique dans le secteur public nécessaire à une prestation de services cohérente et complète dans le front office. Avoir une solution sûre et éprouvée réutilisable par les gouvernements infranationaux contribuerait à faciliter la numérisation de leurs procédures administratives. Elles seraient probablement plus faciles d'accès et conduiraient donc à une plus grande adoption par les citoyens et les entreprises marocaines, tout en réduisant les charges administratives pour les activités sociales.

Le Maroc bénéficie actuellement d'un service centralisé de signature numérique et de certificats permettant la validation de l'identité des parties prenantes qui effectuent une transaction ou une procédure administrative en ligne et certifie l'intégrité des documents délivrés. Poste du Maroc, Barid-al-Maghrib (une société d'État sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique) est le seul organisme de certification de ces services. L'utilisation de ces services reste relativement faible (voir Graphique 4.7), en partie à cause de prix relativement élevés (environ 60 euros) et de procédures complexes d'acquisition des certificats numériques.

Graphique 4.7. Évaluation de l'adoption de la signature numérique par les différents niveaux de gouvernement au Maroc



Source : OCDE (2017), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Le Gouvernement marocain gagnerait à accorder une attention particulière à la modernisation des services d'identification et d'authentification numériques, et en particulier à réduire les obstacles à l'entrée, tant financiers que procéduraux. En outre, ces services peuvent contribuer de manière significative à une expérience transparente des services publics numériques en se dirigeant vers une identité numérique unique pour les procédures publiques. Une identité numérique unique pour les citoyens et les entreprises fournit l'ossature technique de la transformation numérique des services publics. La capacité de fournir aux citoyens une identité numérique unique et un compte personnel améliore considérablement le potentiel de réorganisation des services publics, traditionnellement structurés de manière à refléter davantage la structure administrative du secteur public que les besoins des utilisateurs et les événements de leur vie quotidienne (voir Encadré 4.5). L'accès aux services peut donc être construit autour des besoins et des attentes de l'utilisateur, indépendamment de la répartition juridictionnelle ou administrative des responsabilités relativement arbitraire. En outre, dans le contexte du Maroc, le développement d'un identifiant mobile permettrait aux citoyens vivant dans les zones rurales d'effectuer les opérations et les procédures à distance, améliorant considérablement leur interaction avec l'administration.

Encadré 4.5. Transformer la fourniture de services numériques : approche des événements de la vie et identité mobile

Approche des événements de la vie

L'approche « événements de la vie » ou « parcours de l'utilisateur » propose une prestation de services autour des événements clés d'un utilisateur et fournit au gouvernement un cadre pour recueillir des preuves que les services sont fournis de manière efficace et équitable du point de vue de l'utilisateur. Tout d'abord, les événements clés de la vie d'un utilisateur typique sont sélectionnés (par exemple, la naissance, l'obtention d'un diplôme universitaire, ou la création d'une entreprise). Deuxièmement, une enquête représentative identifie combien d'utilisateurs ont récemment connu un événement de la vie particulier et combien d'entre eux trouvent les étapes administratives liées à cet événement de la vie compliquées (équitables, inclusives, etc.) Troisièmement, un groupe de discussion d'utilisateurs qui ont récemment vécu un événement de la vie particulier examine une « cartographie du voyage du client » pour identifier les goulets d'étranglement concrets dans la prestation des services. Cette approche aide les gouvernements à concentrer les ressources sur les domaines les plus problématiques de la prestation des services et à améliorer la transparence et la responsabilité, surtout lorsqu'ils sont répétés.

La méthodologie des événements de la vie a également pour potentiel d'améliorer la prestation des services pour les groupes défavorisés. En France, par exemple, cette approche a été utilisée pour étudier les obstacles administratifs relatifs aux immigrants récents. En utilisant la méthodologie, les procédures administratives liées à l'événement de la vie « Je suis un immigrant (non membre de l'UE) » ont été identifiées comme étant les plus complexes de tous les événements de la vie étudiés. Les groupes handicapés ont également été identifiés comme limités par la bureaucratie. Les résultats ont montré que les procédures administratives liées à l'événement de la vie « Je suis handicapé / l'un de mes proches est handicapé » sont gravement complexes, ce qui a aidé le gouvernement à comprendre le parcours du client administratif en tant que membre de ces groupes défavorisés.

Identité mobile au Portugal

Portugal a franchi un pas en simplifiant et en améliorant l'accès aux services publics en fournissant aux citoyens la *Chave Móvel Digital* (clé mobile numérique), un mécanisme d'authentification mobile permettant aux citoyens d'accéder aux services sans avoir besoin de leur carte de citoyen ou d'un lecteur eCard. En s'inscrivant en ligne ou dans un bureau de service public, le citoyen peut recevoir un mot de passe temporaire par téléphone portable ou par courrier électronique qui prend en charge l'authentification au cours d'une transaction. Ce service suit les normes et les expériences existantes dans le secteur bancaire du pays, en mettant l'accent sur la simplicité du service sans compromettre sa sécurité.

La *Chave Móvel Digital* fournit l'accès aux services, notamment dans le portail du citoyen, le bureau de l'entrepreneur et le portail de la santé, et des efforts sont faits pour augmenter considérablement le nombre de services offerts par cette nouvelle solution.

Source : OCDE (2015), "Policy Shaping and Policy Making: The Governance of Inclusive Growth", OCDE, www.oecd.org/governance/ministerial/the-governance-of-inclusive-growth.pdf; Cacador, F. (2015), "Chave Móvel Digital is key to authenticating Portugal's digital services", Commission européenne, https://joinup.ec.europa.eu/elibrary/case/chave-m%C3%B3vel-digital-key-authenticating-portugal%E2%80%99s-digital-services.

La création d'une identité numérique unique pour soutenir la transformation numérique du secteur public au Maroc entraînerait de nouvelles dispositions en matière de partage de données qui sont pertinentes pour la protection des données personnelles. Cependant, l'expérience montre qu'une expérience utilisateur améliorée dans le secteur public peut et doit être conciliée avec la confidentialité et la sécurité. Un certain nombre de pays de

l'OCDE ont progressé dans l'établissement de systèmes informatiques qui préservent le contrôle des citoyens sur leurs propres données. Ces systèmes garantissent l'interopérabilité des données et le partage facile entre les institutions publiques, mais les citoyens doivent accorder leur permission. Le fait de ne pas accorder l'autorisation aux institutions publiques d'accéder aux données personnelles de l'utilisateur oblige souvent les utilisateurs à fournir aux organisations publiques des informations et des documents que le secteur public détient déjà. L'Espagne a développé une solution pour à la fois donner des assurances aux citoyens sur ce que le gouvernement fait avec leurs données personnelles et assurer l'interopérabilité entre les institutions publiques (voir Encadré 4.6).

Encadré 4.6. Carpeta Ciudadana (dossier citoyen) : amélioration de la gestion des données et de la prestation des services en Espagne

L'administration espagnole a récemment mis en place la « Carpeta Ciudadana » ou dossier citoyen. La Carpeta Ciudadana offre aux citoyens un point d'accès simple et flexible pour obtenir des informations sur leurs dossiers et procédures ouvertes auprès de l'administration publique espagnole. Les citoyens peuvent également contacter directement les institutions publiques responsables du suivi de ces dossiers pour obtenir plus d'informations à leur sujet.

La Carpeta Ciudadana fournit également aux citoyens des informations sur leurs données personnelles actuellement détenues par l'administration publique et les renseigne sur les institutions actuellement autorisées par les citoyens à utiliser des données spécifiques. La plateforme permet au citoyen de retracer le partage des données qui le concernent auprès des institutions publiques. En juin 2017, la Carpeta Ciudadana comprend la participation d'un nombre limité de services et d'institutions publiques, mais des efforts continus existent pour augmenter considérablement le nombre de services inclus dans cette plate-forme.

La version actuelle du dossier citoyen est en cours de révision en vue de réorganiser la plate-forme pour inclure de nouvelles fonctionnalités. En particulier, une future version du dossier citoyen permettrait aux utilisateurs de savoir exactement l'usage qu'il a été fait de leurs données.

Source : Gouvernement d'Espagne (n.d.), "Carpeta Ciudadana", page Web (en espagnol), https://administracionelectronica.gob.es/ctt/ccd#.WT6NkG995hE (consultée le 9 février 2018) ; et documents internes du groupe thématique des E-leaders 2017 sur l'appropriation et la transparence des données personnelles.

Cependant, alors que le Maroc s'efforce de mettre en place un mécanisme numérique d'identification et d'authentification pour les citoyens, il est toujours confronté à un défi majeur sous la forme d'un registre civil qui n'est pas encore numérisé. La numérisation des principaux registres de base, et en particulier du registre civil, est une composante essentielle d'une administration publique moderne capable d'utiliser de façon efficace et stratégique les données et les informations qu'elle détient pour améliorer l'élaboration des politiques et la prestation des services. Le projet a été mis en œuvre en tant que projet pilote à Casablanca, qui a numérisé 4,5 millions de certificats de naissance, mais la validation d'une partie des données s'est révélée difficile (Cour des Comptes, 2014). Le renforcement et la généralisation de cet effort semblent être un domaine d'opportunité critique qui promet de générer des retombées positives sous la forme d'une administration

publique plus efficace, d'un accès plus facile aux services publics et d'une capacité accrue à utiliser les données stratégiquement. L'Italie et l'Espagne ont mis en place un registre civil numérique (voir Encadré 4.7 et Encadré 4.8).

Encadré 4.7. La numérisation du registre national italien de la population résidente

Le gouvernement italien développe actuellement un registre centralisé unique qui simplifiera toutes les interactions des citoyens avec l'administration publique. Le registre national de la population résidente (ANPR) est un registre centralisé unique, accessible par une API, qui contient les informations les plus récentes sur les adresses et l'état civil de la population nationale. Au lieu d'avoir plus de 8 000 registres répartis sur l'ensemble du territoire national (dans chaque municipalité), l'Italie aura finalement un seul registre centralisé, ce qui simplifiera toutes les interactions avec l'administration publique.

Le projet pourra à l'avenir fournir aux administrations municipales les données personnelles des résidents et permettre toutes les opérations liées au traitement des données personnelles concernées. L'ANRP fournira des fonctionnalités telles que la mise à jour des adresses de résidence des citoyens ou la possibilité pour l'utilisateur de télécharger une déclaration de statut de famille.

L'ANPR vise à éviter la duplication de la communication avec les administrations publiques, en assurant une plus grande précision et la qualité des données, et à simplifier la réinstallation, les processus de migration, le recensement, et plus. Selon le « Plan triennal italien de numérisation de l'administration publique », publié en 2017, l'ANPR est l'une des plateformes phares au centre de la promotion des services numériques publics en Italie.

Source : AgID, Gouvernement d'Italie, 2017.

Encadré 4.8. Identité numérique en Espagne

L'identité électronique, et étroitement liée à celle-ci, la signature électronique, a été constamment présente dans les politiques publiques espagnoles visant au développement de la société de l'information et de la connaissance, élément fondamental pour garantir la confiance dans les transactions en ligne. La carte d'identification électronique officielle, appelée « DNI electrónico » a été lancée en 2006. Elle intègre une puce dans la carte d'identité traditionnelle. La puce, en plus de contenir des données d'identification et biométriques, contient deux certificats électroniques, l'un pour l'authentification et l'autre pour la signature.

Compte tenu du nombre élevé de prestataires de services de certification existant en Espagne, l'utilisation de certificats d'accès aux services publics pose un problème pratique, chaque administration devant établir des connexions avec chacun des fournisseurs. De plus, la variété des algorithmes et des formats de signature existants a multiplié la complexité de la gestion des documents signés. Pour résoudre ce problème, la plateforme @Firma a été développée, et sert

d'intermédiaire entre les administrations et les fournisseurs.

Le projet Cl@ve a été lancé en 2014 et visait à établir une plateforme commune pour l'identification, l'authentification et la signature électronique grâce à l'utilisation de clés convenues. L'objectif de ce système était d'unifier toutes les solutions existantes pour l'identification des citoyens avant l'administration, permettant des systèmes d'identification non basés sur des certificats électroniques qui pourraient être utilisés dans tous les services publics. Pour ce faire, il s'est appuyé sur deux systèmes existants, l'un de l'Agence des impôts, qui conduirait au système Cl@ve PIN, et l'autre de la Sécurité sociale, qui conduirait au système Cl@ve Permanente.

Le système Cl@ve est complété par Cl@veFirma, une solution pour signer électroniquement les certificats électroniques résidant sur un serveur. Cl@veFirma évite les problèmes liés à la gestion et l'accès aux certificats dans l'appareil de l'utilisateur, conservant tous les avantages d'utiliser l'entreprise avec un certificat électronique, comme son haut niveau de sécurité, son interopérabilité et sa facilité de vérification par des tiers.

Source : Basé sur la réponse du gouvernement espagnol à l'OCDE (2014), « Benchmarking Digital Identity Solutions - Survey ».

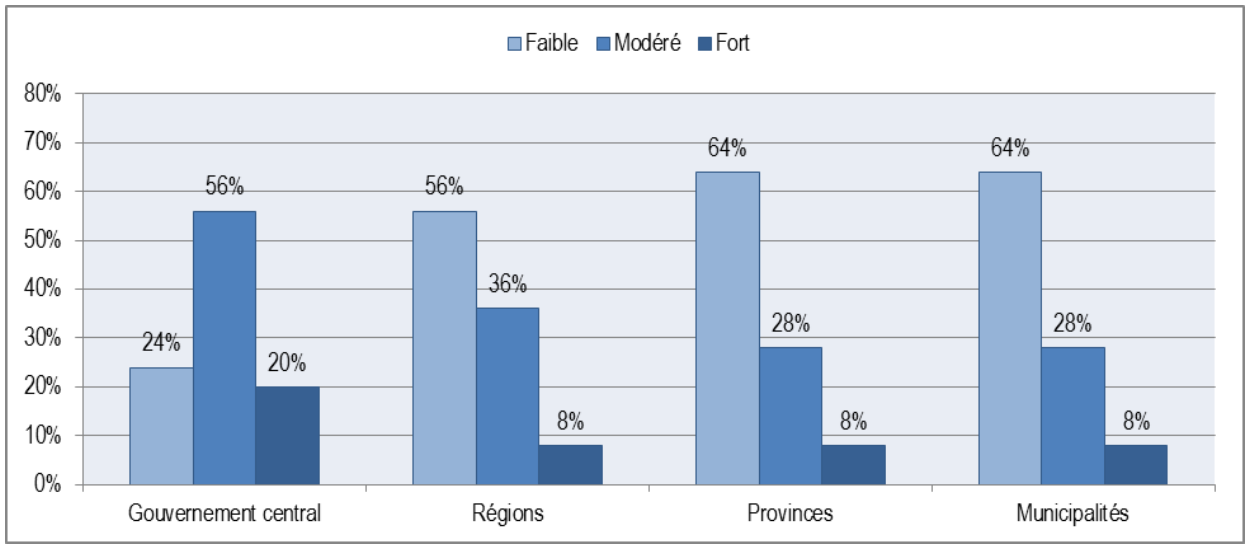
Interopérabilité et partage de données pour une plus grande intégration numérique

Un autre facteur critique de la transformation numérique du secteur public est la question des systèmes et de l'interopérabilité des données. C'est un facteur crucial qui offre les exigences infrastructurelles pour le partage de données et l'intégration numérique du secteur public qui peut finalement offrir une expérience transparente aux citoyens, aux entreprises et aux autres utilisateurs du service. Afin d'améliorer le partage et l'intégration des données dans l'ensemble du secteur public, le gouvernement du Maroc a adopté un cadre d'interopérabilité en août 2012.[5] Pourtant, cinq ans après sa publication, son adoption parmi les institutions publiques reste relativement faible (voir Graphique 4.8).

Dans le cadre de ses efforts visant à favoriser le partage de données et des approches axées sur l'utilisateur dans l'administration publique, le gouvernement du Maroc a conçu la Gateway Gouvernementale. Pour soutenir la simplification administrative, la plateforme Gateway permettra aux utilisateurs de services de s'adresser à une seule autorité responsable d'une procédure spécifique qui, à son tour, demandera l'information dont elle a besoin directement à d'autres institutions publiques responsables de la gestion de ces informations. Ainsi, ces opérations contribueront à rendre la vie plus facile à ses citoyens.

Le guichet unique, initialement introduite dans la stratégie *e-Maroc 2010*, [6] concrétisé par Maroc numéric 2013, a subi des retards importants en matière de planification et d'approvisionnement. Comme l'a souligné la *Cour des Comptes* (2014), la Gateway gouvernementale n'est devenue accessible qu'en Janvier 2016 à travers le lien www.gisr.gov.ma.

Graphique 4.8. Évaluation de l'adoption du cadre national d'interopérabilité dans les institutions publiques marocaines



Source : OCDE (2017), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

L'achèvement de ce projet représentera une amélioration mesurable par rapport à l'état actuel des choses, facilitant considérablement le partage de données dans le secteur public pour une meilleure prestation de services publics. Le projet mérite donc une attention et une énergie particulières. Pourtant, tirer le meilleur parti d'un tel outil exige la numérisation des principaux registres de base pour permettre au secteur public de fournir des services personnalisés et faciles à utiliser. En outre, le passage à une administration axée sur les utilisateurs nécessiterait que les gouvernements centraux et infranationaux organisent de plus en plus la prestation de services autour des utilisateurs, afin de faciliter leur réactivité croissante et leur personnalisation axée sur les données.

Renforcer les capacités en matière de transformation numérique pour les projets TIC inter-gouvernementaux

En fin de compte, la capacité du Maroc à utiliser les technologies numériques pour moderniser l'administration territoriale du pays et appuyer une répartition plus homogène des résultats de développement dépendra grandement de ses capacités institutionnelles à hiérarchiser, planifier, gérer et surveiller les investissements dans les TIC afin d'assurer des rendements adéquats.

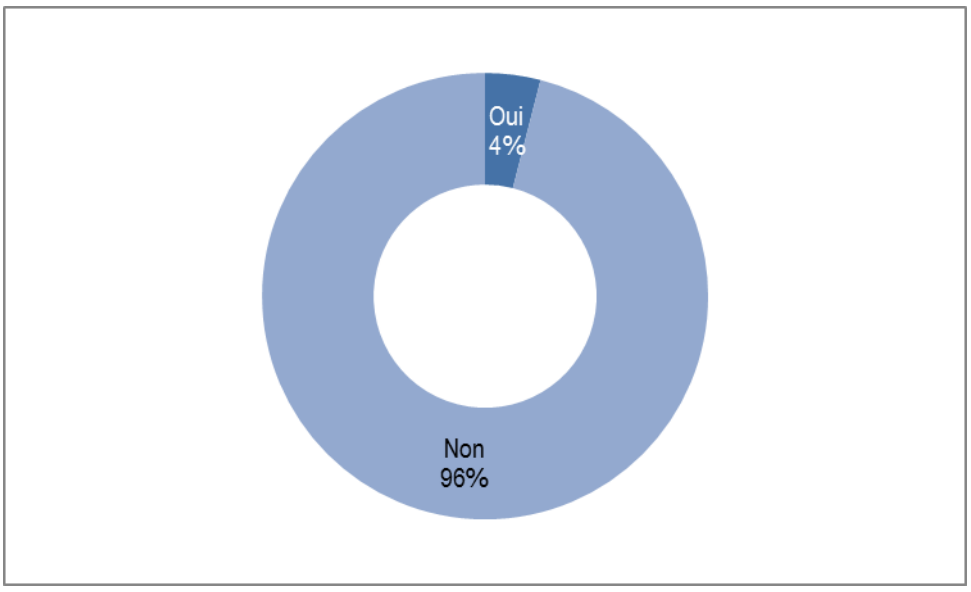
En effet, la gestion des projets TIC est devenue de plus en plus complexe en termes de taille du budget, de nombre d'acteurs impliqués, de cadres de planification des investissements, de nombre d'options technologiques et de techniques générales de gestion de projet qui exigent des compétences plus sophistiquées et interdisciplinaires. Le renforcement de ces capacités représente un défi considérable pour les gouvernements infranationaux qui travaillent avec des ressources très limitées. En dépit de leurs avantages potentiels considérables, de par leur nature, ils pourraient se traduire par des coûts de transaction importants pour assurer une coordination efficace et aligner les incitations et les efforts.

Cette section examinera les domaines clés pour renforcer les capacités en vue de la réalisation de projets TIC intergouvernementaux et la transformation numérique des gouvernements infranationaux.

Définir les priorités, planifier et exécuter des projets inter-gouvernementaux et infranationaux portant sur les TIC

Le développement et la mise en œuvre de grands projets TIC dans tous les paliers de gouvernement au Maroc sont encore relativement rares. Il est donc compréhensible que les outils de gouvernance des projets portant sur les TIC pour de tels projets n'aient pas encore été entièrement configurés et déployés. En 2017, seulement 4% des institutions publiques marocaines ont développé des affaires ou des évaluations similaires des propositions de valeur pour les projets TIC gérés par des institutions de différents niveaux de gouvernement (voir Graphique 4.9). Pourtant, alors que les réformes de décentralisation prennent corps et que les administrations infranationales s'apprêtent à augmenter leur part dans les dépenses publiques totales, le Maroc devrait mettre en place des outils et des cadres plus solides pour les décisions d'investissement dans les TIC afin de distribuer les bénéfices numériques sur le territoire marocain.

Graphique 4.9. Institutions publiques marocaines ayant des propositions de valeur définies (c.-à-d. analyses de rentabilité, analyses coût-bénéfice) pour les projets TIC avec des institutions d'un autre niveau de gouvernement



Source : OCDE (2017), « Enquête auprès des institutions publiques marocaines sur le gouvernement numérique », non publié.

Les analyses de rentabilité sont un élément essentiel de la gouvernance des projets TIC et un outil essentiel pour renforcer la capacité des institutions à prioriser les investissements, à déterminer leur viabilité et leur faisabilité, à établir les objectifs du projet, à déterminer avec précision les avantages attendus du projet et à surveiller leur réalisation (voir Encadré 4.9). En définissant la justification et les ressources des projets, l'analyse de rentabilité aide à planifier leur gestion et contribue à clarifier le rôle des acteurs impliqués. En outre, ces outils permettent d'identifier les principaux risques du projet et

de planifier à l'avance des stratégies pour les minimiser, améliorant ainsi les chances d'une mise en œuvre efficace et ponctuelle des projets TIC (voir Encadré 4.10).

Encadré 4.9. Évaluation de projet TIC au Portugal

L'Agence portugaise pour la modernisation administrative (AMA), agence exécutive située à la présidence du Conseil des ministres, dispose de pouvoirs importants en termes d'allocation des ressources financières et d'approbation des projets TIC.

L'AMA gère le programme de financement de la modernisation administrative, composé des fonds structurels de l'UE et des ressources nationales (SAMA2020). Ces fonds constituent une source de financement attrayante pour les agences qui envisagent de développer des projets TIC. Cela donne à l'agence un important levier puisque l'approbation du financement des projets gouvernementaux numériques par le biais de ce programme est conditionnée au respect des lignes directrices existantes.

De même, chaque projet TIC de 10 000 EUR ou plus doit être pré-approuvé par l'AMA, qui vérifie le respect des lignes directrices, la non-duplication des efforts et compare les prix et les budgets avec les projets précédents afin d'assurer le meilleur rapport qualité-prix.

Source : OCDE (2016), *Digital Government in Chile: Strengthening the Institutional and Governance Framework*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264258013-en.

Encadré 4.10. Nouvelle Zélande : Better business cases (de viabilité plus claires)

L'objectif principal de Better Business Case (BBC) est de permettre des décisions d'investissement intelligentes pour la valeur publique. S'il est appliqué de manière appropriée, BBC peut également aider à :

- Réduire les coûts de développement des analyses de rentabilisation ;
- Réduire le temps nécessaire à l'élaboration des analyses de rentabilisation ;
- Respecter les bonnes pratiques reconnues.

Une analyse de rentabilisation est un moyen de démontrer qu'un investissement proposé est stratégiquement aligné, représente un bon rapport qualité-prix et est réalisable. Une analyse de rentabilisation transforme une idée (pensée) en une proposition (plan). Elle permet aux décideurs d'investir en toute confiance, sachant qu'ils disposent des meilleures informations disponibles à un moment donné. C'est aussi un point de référence pendant la phase d'« action » pour soutenir l'exécution ; elle est aussi utilisée dans la phase de « revue » pour déterminer si les avantages dans l'analyse de rentabilisation ont été réalisés. Pour les projets importants, l'évolution d'une analyse de rentabilisation comporte deux étapes clés : l'analyse de rentabilisation indicative et l'analyse de rentabilisation

détaillée. Pour les investissements plus petits et/ou moins risqués, une analyse de rentabilisation en une seule étape (qui combine les analyses de rentabilisation indicatives et détaillées) est généralement utilisée.

Source : Treasury of the Government of New Zealand (2015), "Better Business Case Methodology", www.treasury.govt.nz/statesector/investmentmanagement/plan/bbc.

En tant que tel, l'administration marocaine bénéficiera non seulement de l'utilisation de tels outils au niveau de l'administration centrale (voir le chapitre 2), mais aussi de l'élaboration de cas d'utilisation, de modèles et d'orientations favorisant leur utilisation au niveau infranational ainsi que pour la coopération à travers les niveaux de gouvernement. En outre, l'utilisation des analyses de rentabilité aidera à développer des indicateurs clés de performance du projet qui peuvent être surveillés. L'intégration progressive de ces mesures dans la gestion de projets TIC dans le secteur public (à tous les niveaux) devrait contribuer à promouvoir une culture axée sur les résultats et dans la mise en œuvre du gouvernement numérique au Maroc. De telles mesures aideraient les gestionnaires de projet à apporter des ajustements en temps opportun à la mise en œuvre du projet et à aider l'administration plus large à identifier les principaux moteurs de l'échec et de la réussite du projet. De plus, en recueillant de telles données, l'unité centrale de coordination pour le gouvernement numérique renforcerait sa capacité à surveiller en permanence la mise en œuvre des stratégies gouvernementales numériques. Le potentiel de ces outils peut être amplifié s'il est complété par des modèles et des conseils sur la gestion de projets TIC et une formation sur l'utilisation de ces documents adressés à ses utilisateurs les plus probables.

Mise en service stratégique des TIC pour faire avancer la transformation numérique de l'administration territoriale marocaine

Les efforts de modernisation de l'administration territoriale au Maroc devront inévitablement inclure l'accès à l'infrastructure et aux services de TIC. Malgré les spécificités liées à la mise en service de nouvelles technologies, le pays manque encore d'une stratégie qui traite spécifiquement de la mise en service des TIC (OCDE, 2017b). À titre d'illustration, de nouveaux outils numériques tels que le cloud computing permettent aux institutions d'accéder à l'infrastructure et aux services à la demande, de suivre leur charge de travail, de favoriser la collaboration entre entités publiques et d'encourager l'adoption d'approches stratégiques communes. Les économies d'échelle rendues possibles grâce à cette nouvelle technologie rendent sa rentabilité extrêmement élevée par rapport à la construction et à la maintenance d'un centre de données privé. Ces outils technologiques entraînent de nouvelles formes de partenariat et de partage de ressources. Cela a conduit certains gouvernements à transférer des parts importantes de leur puissance informatique, de leur stockage de données et de leur accès aux nuages privés ou publics.

Pourtant, ces mêmes technologies soulèvent de nouvelles questions pour lesquelles les cadres traditionnels d'approvisionnement ne fournissent pas de réponses. Il s'agit notamment des risques de verrouillage technologique ou de violations potentielles de la confidentialité et de la sécurité des données. Le nouveau contexte numérique et la pression pour fournir à l'administration marocaine (à tous les niveaux) un accès abordable à l'infrastructure et aux services numériques nécessitent de nouveaux outils de prise de décision qui peuvent prendre en compte ces nouvelles variables. En tant que tel,

les nouvelles approches d'approvisionnement aident les gouvernements à faire des analyses coûts-avantages et des évaluations des risques qui permettent d'aborder ces complexités. Étant donné que le Maroc entend faire des investissements considérables dans un centre de données national pour les institutions publiques, sa décision devrait être prise en examinant attentivement les solutions de rechange disponibles aujourd'hui, y compris le cloud computing, avec ses avantages et ses inconvénients.

La Recommandation de l'OCDE sur les stratégies de gouvernement numérique suggère que, pour améliorer les performances d'approvisionnements en matière de TIC à l'appui de la transformation numérique du secteur public, les gouvernements devraient se procurer des technologies basées sur les actifs existants (Principe 11). Cela requiert cependant l'existence de certains outils pour soutenir les décisions stratégiques et éviter les investissements en double. Quelques exemples de ces outils sont des bases de données ou des référentiels consultables contenant tous les contrats et actifs de TIC existants, ou des données sur la performance historique des fournisseurs de TIC. Toutefois, les institutions marocaines ne disposent actuellement d'aucun outil similaire (OCDE, 2017b). Par exemple, le Royaume-Uni a mis sur pied le marché numérique comme un moyen d'exploiter de nouvelles opportunités pour innover dans le déploiement technologique et le partage des ressources dans le secteur public (Encadré 4.11).

Encadré 4.11. Le marché numérique du Royaume-Uni

Le Royaume-Uni cherche des moyens d'exploiter de nouvelles opportunités pour innover dans le déploiement technologique et le partage des ressources dans le secteur public. Le Cloud Computing permet une plus grande efficacité des investissements dans les TIC. Le Service numérique gouvernemental a mis en place le G-Cloud et son CloudStore associé, qui a maintenant évolué vers le marché numérique du gouvernement.

Le marché numérique se compose d'une série d'accords-cadres avec des fournisseurs auprès desquels les organisations du secteur public peuvent acheter sans avoir besoin d'exécuter un processus de passation de marchés ou de concurrence. Ces fournisseurs sont disponibles sur un magasin en ligne qui permet aux institutions du secteur public de rechercher et d'acheter des services couverts par les accords G-Cloud. Ces services incluent des services basés sur le cloud et des services spécialisés. Ces services peuvent être classés comme suit :

- L'infrastructure en tant que service (IaaS) : la fourniture de services informatiques fondamentaux (traitement, stockage, etc.) pour que l'utilisateur exécute un logiciel arbitraire.
- La plateforme en tant que service (PaaS) : la fourniture de services de plate-forme pour permettre à un utilisateur de déployer des applications créées ou acquises par l'utilisateur.
- Le Logiciel en tant que service (SaaS) : l'acquisition de l'application du fournisseur en tant que service cloud.
- Les services cloud spécialisés (SCS) : un service de conseil dans le domaine cloud.

Le marché numérique a connu une croissance soutenue dans les transactions et

bénéficie d'une large participation des petites et moyennes entreprises, qui constituent la majorité des fournisseurs sur le marché.

Source : Gouvernement du Royaume-Uni (n.d.), "Digital Marketplace buyers and suppliers information", GOV.UK, page Web, www.gov.uk/government/collections/digital-marketplace-buyers-and-suppliers-information (consultée le 9 février 2018).

Il reste un point critique final qui pourrait nécessiter des ajustements dans la façon dont la technologie est déployée dans l'administration. Certains pays de l'OCDE ont rencontré des problèmes avec l'acquisition de TI, ce qui a entraîné des dépassements de coûts et des arrêts de calendrier (US. GAO, 2011, 2015, Mergel 2017). Pour s'attaquer à ces problèmes, les pays de l'OCDE ont cherché à apporter des outils au secteur public qui sont couramment utilisés dans les entreprises en démarrage et l'industrie de la technologie pour assurer l'efficacité de l'acquisition des TI : 1) utilisation du développement flexible et 2) ouverture aux normes par défaut dans le déploiement technologique.

Pour devenir plus efficaces, les équipes de transformation numérique du gouvernement abandonnent progressivement des modèles de développement en cascade,[7] qui nécessitent une pré-définition très détaillée des exigences techniques et la segmentation des projets par étapes avec peu de capacité pour les ajuster une fois finalisés, en faveur d'un déploiement flexible. Les méthodologies flexibles, qui se concentrent davantage sur les besoins de l'utilisateur et le prototypage à petite échelle avec plusieurs étapes d'itération qui permettent une adaptation progressive de la solution aux résultats attendus de l'utilisateur. Cela a des répercussions sur la définition, la planification et l'acquisition des projets TIC. Des pays comme les États-Unis ont essayé de passer à cette nouvelle méthode d'approvisionnement, mais ont remarqué qu'ils exigent souvent de nouveaux modèles contractuels et de nouvelles façons de définir la portée des projets. Le Danemark a établi un modèle standardisé de gestion des projets TIC dans toutes les administrations publiques (voir Encadré 4.12).

Un autre facteur potentiel d'efficacité dans l'acquisition des TIC dans tous les niveaux de gouvernement est l'utilisation de logiciels open source. Le logiciel Open Source permet de développer une solution une fois et de la mettre à la disposition du reste de l'administration publique pour utilisation ou amélioration. Par exemple, 18F aux États-Unis développe des solutions dans un logiciel ouvert puis les partage sur GitHub, une plate-forme de codage social en ligne, afin qu'elles puissent être réutilisées par d'autres institutions publiques (Mergel, 2017). GitHub permet également à 18F d'exploiter une communauté plus large de développeurs de logiciels qui peuvent ensuite retravailler et améliorer le code, permettant aux institutions publiques de tirer parti des avantages de ces améliorations (voir Encadré 4.13) Une politique de logiciel open source pour l'ensemble de l'administration publique marocaine qui considère à la fois ses risques et ses avantages pourrait aider les gouvernements infranationaux à « sauter » sur les solutions existantes, et utiliser les talents externes pour moderniser leurs opérations internes et leurs stratégies de prestation de services.

Encadré 4.12. Le modèle danois de projets TIC

Le modèle danois de projets TIC fournit une méthode normalisée de gestion des projets TIC dans l'administration publique. Avec une référence claire au modèle de projet Prince2 du Royaume-Uni, il propose des lignes directrices sur la manière d'organiser et de gérer les projets TIC et propose des modèles concrets pour tous les produits génériques dans le processus. Les phases globales couvrant tous les projets sont illustrées dans la figure ci-dessous.

Phases de projets du modèle danois de projets TIC



Le modèle a permis la mise en place d'une structure de gouvernance spécifique, qui nécessite par exemple, des études de viabilité soigneusement conçues, ainsi que des processus continus d'approbation - également appelées décisions d'acceptation - à chaque passage d'une phase à l'autre du projet.

Source : Agence danoise de numérisation ; Digitaliseringsstyrelsen (2016), "Den fællesstatslige it-projektmodel", page Web, www.digst.dk/Styring/Projektmodel; OCDE (2016), *Digital Government in Chile: Strengthening the Institutional and Governance Framework*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264258013-en.

Encadré 4.13. Les accords d'approvisionnement flexibles de 18F

18F, une équipe innovante de transformation numérique au sein de l'Administration des services généraux des États-Unis composée de talents de premier ordre provenant principalement de l'industrie de la technologie, a cherché à introduire de nouvelles techniques de déploiement technologique au sein du gouvernement fédéral des États-Unis. Pour ce faire, ils ont développé de nouveaux modèles de contrat et de contrat de service compatibles avec le développement de logiciels flexibles.

Dans le cadre de cet effort, 18F a mis en place des accords d'achats généraux flexibles (BPA), qui transforment radicalement l'approche des TIC en matière d'approvisionnement. Au lieu des demandes de propositions traditionnelles (RFP), qui requièrent des descriptions très détaillées des exigences techniques et des spécifications à l'avance, ce qui est peu susceptible d'inclure toutes les fonctionnalités et les détails que le contractant voudrait inclure, les BPA fonctionnement comme une concurrence qui nécessite des entreprises participantes de préparer un prototype dans un dépôt ouvert GitHub que tout le monde peut voir. Cette approche permet à l'entrepreneur d'apprécier ce que les entreprises concurrentes peuvent effectivement offrir. Les BPA peuvent prévoir des sprints et des itinéraires de développement flexibles, permettant à l'entrepreneur et au prestataire de services de définir progressivement les exigences et les

fonctionnalités du logiciel au fur et à mesure que le projet avance.

Source : Mergel, I. (2017), *Digital Service Teams: Challenges and Recommendations for Government,* IBM Center for the Business of Government, Washington, DC, http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.27227.57121.

Compétences numériques à capitaliser sur de nouvelles opportunités numériques

Les rendements des investissements du secteur public réalisés pour acquérir de nouvelles technologies numériques ne peuvent toutefois être réalisés que si les capacités existent dans le secteur public pour extraire la valeur de ces outils et si les utilisateurs de services numériques atteignent une masse critique qui justifie de tels efforts. Cette sous-section examinera les deux côtés de la pièce : 1) apporter les compétences en matière de TIC au secteur public et 2) construire des capacités en dehors du secteur public pour tirer parti des avantages du numérique.

Rechercher l'excellence numérique dans le secteur public

La transformation numérique de l'administration publique, dans tous les niveaux et domaines politiques, oblige les gouvernements à intégrer de nouveaux talents et compétences pour faire face aux complexités du nouvel environnement politique. Ces compétences comprennent la possibilité d'utiliser de nouvelles approches dynamiques pour l'élaboration des politiques ; la capacité de gérer des projets TIC complexes, la capacité de s'engager efficacement auprès d'une grande variété de parties prenantes (voir Chapitre 3) ; de coder et de développer des logiciels ; d'extraire la valeur de la richesse des données du gouvernement ; et d'évaluer et gérer avec précision les risques numériques.

Cependant, attirer des talents numériques dans le secteur public est un défi commun compte tenu de la forte demande de ces compétences et de l'incapacité des institutions publiques à suivre les salaires du secteur privé, ainsi que leurs difficultés à présenter les profils des fonctionnaires et leurs fonctions comme suffisamment attrayants. Cela est particulièrement vrai pour les gouvernements infranationaux, qui, malgré les défis pressants et les demandes de prestation de services publics, les confrontent avec des ressources limitées. Un certain nombre d'initiatives dans les pays de l'OCDE peuvent informer les décideurs politiques marocains en s'efforçant d'apporter l'excellence au secteur public pour la réalisation de projets de gouvernement numérique. Un tel dilemme nécessite une réponse décisive et structurée et une vision stratégique de la façon d'attirer, de développer et de retenir des professionnels des TIC qualifiés dans le secteur public. Ces stratégies peuvent être des initiatives similaires qui permettent au gouvernement de constituer rapidement un groupe de talents que le secteur public peut utiliser pour assurer la fourniture. Le deuxième type de stratégie vise à renforcer structurellement les capacités numériques du secteur public à long terme.

Le ***Mexique*** et les États-Unis ont tous deux des expériences de pointe intéressantes en matière de talent numérique dans l'administration publique. En 2014, dans le cadre de sa stratégie et de ses politiques plus larges de données publiques ouvertes, le Mexique a mis en place des *Data Squads (*équipes de données) dédiées visant à collaborer avec des organismes fédéraux pour les aider à surmonter les défis techniques liés à la mise en place d'une opération de données ouvertes et à leur mise en valeur en leur fournissant des outils qui leur permettront d'être des participants efficaces de l'écosystème de données

publiques ouvertes. Cette équipe centralisée de spécialistes de *Presidencia,* créée pour soutenir les agences et assurer la prestation des services, a été divisée en trois domaines d'expertise technique : l'architecture de l'information et la sécurité, les politiques publiques et les questions juridiques. La mise en place d'équipes centralisées similaires dans des domaines hautement spécialisés, tels que la science des données, peut permettre au Gouvernement marocain de fournir des conseils techniques et une assistance à l'administration publique plus large, les aident ainsi à saisir les opportunités de l'ère numérique.

Un autre exemple révélateur est celui du gouvernement fédéral des ***États-Unis*** sous l'administration Obama. Après la débâcle de *Healthcare.gov* 2011, il est devenu évident que le gouvernement fédéral devait changer radicalement la façon dont il a acheté et géré les projets informatiques. Alors que les salaires du secteur public n'étaient pas aussi compétitifs dans le secteur public, le gouvernement fédéral des États-Unis a été en mesure d'élaborer une stratégie pour attirer les talents numériques de l'industrie de la technologie dynamique en s'appuyant sur l'intérêt des entrepreneurs technologiques et des spécialistes pour avoir un impact social à une échelle que seul le gouvernement fédéral pourrait offrir. En effet, l'administration Obama a réussi à créer une série de programmes qui ont demandé à des ingénieurs logiciels hautement qualifiés d'effectuer des missions de six mois à deux ans pour s'attaquer à des problèmes spécifiques. Ces missions ont été conçues comme des tâches civiques qui amélioreraient finalement le rendement du gouvernement et sa capacité à utiliser la technologie pour offrir de meilleurs services, même si de tels efforts seraient difficiles à maintenir à long terme, à moins qu'ils ne transforment les pratiques des fonctionnaires de carrière (Mergel, 2017).

De manière plus durable, cependant, l'***administration australienne*** a récemment lancé une initiative visant à transformer plus structurellement les capacités de données de son administration publique. Reconnaissant la pertinence croissante des données dans le processus de la transformation numérique, l'émergence de nouveaux rôles et activités liés à l'élaboration des politiques et à la prestation de services et à l'analyse des capacités de données actuelles de la fonction publique australienne, le Gouvernement australien a récemment dévoilé son nouveau cadre de compétences en matière de données. Ce cadre de compétence définit les rôles liés aux données pour le secteur public (par exemple, analystes de données, scientifiques de données, experts en politiques de données, ingénieurs d'infrastructure de données ou architectes de données). En outre, le cadre de compétences était accompagné d'une liste des formations et des diplômes relatifs aux données disponibles pour les fonctionnaires offerts par des établissements d'enseignement supérieur ayant des formations en partenariat avec le Gouvernement australien. Ces formations fonctionnent sur la base des droits en matière de formations continues pour les fonctionnaires.

Favoriser l'écosystème du gouvernement numérique à une échelle plus large

Cela dit, les efforts visant à moderniser l'administration des villes, des provinces et des régions marocaines ne peuvent être durables que si elles sont associées à une communauté technologique en pleine expansion, capable d'utiliser les services numériques et d'enrichir l'écosystème des développeurs et entrepreneurs qui s'engage auprès du secteur public dans la co-création de services publics.

Les villes marocaines devraient se concentrer sur le développement de la croissance des natifs numériques comme moteur de l'innovation publique numérique. Cela pourrait commencer par se concentrer sur des segments spécifiques de la population, tels que les

jeunes qui sont très probablement déjà très connectés grâce à leurs smartphones et qui utilisent des plateformes de médias sociaux. Le gouvernement marocain a récemment commencé à se concentrer sur le développement d'une politique nationale sur la jeunesse, offrant une opportunité pour l'engagement des jeunes sur la transformation numérique et leur rôle potentiel en tant qu'innovateurs numériques. À mesure que les gouvernements infranationaux se tiennent le plus près des citoyens et de leurs besoins, leurs efforts pour améliorer continuellement la prestation des services profiteraient de la confiance et de l'établissement de relations de collaboration avec l'écosystème des promoteurs et des entrepreneurs qui pourraient compléter leurs efforts. En effet, le secteur public et les gouvernements locaux en particulier n'ont pas toutes les ressources, les informations ou les talents nécessaires pour répondre à tous les besoins des utilisateurs. Cependant, en déployant une stratégie visant à favoriser la création conjointe, ils peuvent partager des idées, obtenir un soutien et tirer parti des compétences, de l'énergie et des ressources résidant à l'extérieur du secteur public, afin de co-créer des politiques et des services mieux adaptés aux besoins des citoyens.

Les zones rurales, où l'infrastructure éducative et numérique ont tendance à être médiocres, peuvent avoir plus de mal à tirer parti des avantages de la révolution numérique pour la prestation de services publics et les stratégies de modernisation du secteur public. Cela s'explique en partie par l'absence de bases d'utilisateurs potentielles et de compétences numériques disponibles pour inciter le secteur privé à investir dans les infrastructures, compte tenu des faibles rendements attendus. En effet, les zones rurales à faible revenu ont tendance à afficher de faibles niveaux d'alphabétisation et sont souvent difficiles à atteindre.

Dans le monde, les enseignants ruraux manquent souvent d'une formation pédagogique de base ou ne connaissent pas les programmes nationaux, alors que les écoles ne disposent pas de matériel pédagogique de base, comme les livres. De tels contextes ont donné lieu à l'expérimentation et à l'innovation axée sur la technologie pour améliorer la qualité des services et les résultats scolaires (voir Encadré 4.14). Des initiatives similaires pourraient être reproduites au Maroc, car des efforts sont faits pour élargir le pool d'utilisateurs numériques et de natifs numérics dans tout le pays. Une récente étude de la Banque interaméricaine de développement (BID) souligne certaines des caractéristiques des innovations technologiques réussies dans l'amélioration de la prestation de l'éducation dans les régions éloignées (Arias Ortiz et Cristia, 2014, Banque mondiale, 2016) :

1. Partage des ressources technologiques (c'est-à-dire des dispositifs) dans le cadre scolaire ;
2. Focus sur les techniques pédagogiques et le soutien des enseignants ;
3. Ne pas faire des technologies le point central, mais les utiliser de manière pratique ;
4. Utilisation de systèmes d'évaluation qui dépassent les résultats.

Encadré 4.14. Améliorer les résultats scolaires et les compétences numériques dans les zones rurales

Dans le monde, les enseignants des régions éloignées et rurales souffrent souvent d'un manque d'accès à la formation formelle. En conséquence, le personnel de l'éducation ne connaît pas suffisamment les programmes d'études ou ignore le matériel qu'ils devraient couvrir chaque semaine ou comment l'enseigner efficacement. Et pourtant, comme au Maroc, la plupart d'entre eux ont accès aux téléphones portables. Le projet SMS Story mis en œuvre en Papouasie-Nouvelle-Guinée montre le potentiel des nouvelles technologies pour établir des communications plus directes avec de tels enseignants, leur fournir des outils pédagogiques pour mener à bien leur travail et les garder motivés.

Le projet SMS Story a envoyé des histoires de messages quotidiens et des conseils d'enseignement aux enseignants pour les aider à améliorer les performances de lecture de leurs élèves. Dans ces récits et astuces, les enseignants ont été encouragés à stimuler et à enseigner la lecture tous les jours. Une telle intervention a réduit de moitié le nombre d'enfants qui ne savaient pas lire du tout. Bien que ce projet ne permette pas de résoudre tous les défis éducatifs dans ces domaines, SMS Story représente un modèle permettant de tirer parti de nouvelles alternatives et plus liées pour s'attaquer aux défis omniprésents auxquels font face les éducateurs dans les écoles rurales en Papouasie-Nouvelle-Guinée. Bien que le manque d'accès aux livres dans ces écoles soit un facteur critique qui limite les résultats scolaires, des interventions simples, comme le projet SMS Story, peuvent avoir des répercussions importantes en utilisant la technologie de manière inclusive, efficace et évolutive.

Cette initiative peut également éclairer les initiatives d'alphabétisation numérique, car la connectivité et les opportunités numériques sont progressivement introduites au Maroc rural.

Source : Kaleebu, N. at al. (2013), SMS Story Impact Assessment Report, VSO, Papua New Guinea, Papua New Guinea Department of Education, VSO (Voluntary Services Overseas), and Australian Aid, www.vsointernational.org/sites/vso_international/files/sms-story-impact-assessment -report_tcm76-41038_0.pdf.

Notes

1 . L'indice ou le coefficient de Gini est représenté par un nombre qui varie de 0 à 1, où 1 représente l'inégalité absolue - une personne obtient tous les revenus disponibles - et 0 représente l'égalité parfaite. Une réduction du coefficient de Gini indique donc une réduction de l'inégalité des revenus.

2 . Les données concernent des individus âgés de plus de 15 ans. Les données sont les plus récentes disponibles.

3 Le Fonds de service universel est financé au moyen de la taxe sur les télécommunications et soutient des initiatives visant à améliorer l'accès aux services de télécommunication dans l'ensemble de la population.

4 . Pour plus de détails, voir les Lois organiques pour la régionalisation, fournissant des informations détaillées sur le cadre institutionnel des régions, préfectures ou provinces et municipalités, publié le 15 juillet 2015 sur le *Bulletin Officiel.*

5 . Pour plus d'informations, voir www.egov.ma/sites/default/files/cgi_2012_v1.pdf.

6 . e-Maroc 2010 était la stratégie numérique du gouvernement lancée en 2007 et devait se poursuivre jusqu'en 2010. Cependant, en 2009, le Maroc a lancé Maroc Numéric 2013, qui a remplacé e-Maroc 2010 avant la fin de son mandat.

7 . Pour plus d'informations, voir https://en.wikipedia.org/wiki/Waterfall_model.

Bibliographie

Andersson, M. et J. Wernberg (2016), "State of the Digital Region, 2016: Cities connecting the digital economy in the Baltic sea region", Baltic Development Forum, Copenhagen, www.bdforum.org/wp-content/uploads/2016/11/2016_StateOfDigital.pdf.

ANRT (Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications) (2017), « Résultats de l'enquête annuelle de collecte des indicateurs TIC auprès des ménages et des individus : Année 2016, Royaume du Maroc, Le chef du Gouvernement, www.anrt.ma/sites/default/files/publications/enquete_tic_2016_fr.pdf.

Arias Ortiz, E. et J. Cristia (2014), *The IDB and Technology in Education: How to Promote Effective Programs?,* Banque interaméricaine de développement, Washington, DC, https://publications.iadb.org/handle/11319/6550.

Atasoy, H. (2013), "The effects of broadband internet expansion on labor market outcomes", *Industrial and Labor Relations Review* 66 (2), pp. 315–45.

Banque mondiale (2017), *Indicateurs de développement dans le monde* (ensemble de données), http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators (consulté le 9 juin 2017).

Banque mondiale (2016), *Rapport sur le développement dans le monde 2016* : *Les dividendes du numérique abrégé,* Groupe de la Banque mondiale, Washington, DC, http://dx.doi.org/10.1596/978-1-4648-0671-1.

Banque mondiale (2015), « Développement urbain : Vue d'ensemble », page Web, www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/overview#1.

Beuermann, D., C. McKelvey and R. Vakis (2012), "Mobile phones and economic development in rural Peru", *Journal of Development Studies* 48 (11), pp. 1617–28.

Cour des Comptes (2014), *Evaluation de la Stratégie Maroc Numéric 2013*, Rapport Particulier No. 05/13/CH IV, Février, www.courdescomptes.ma/fr/Page-27/publications/rapport-particulier/evaluation-de-la-strategie-maroc-numeric-2013/3-85/.

Fujita, M., P. Krugman and A.J. Venables (1999), *The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*, Wiley Online Library.

Haut-Commissariat au plan (2016), « Inégalités sociales et territoriales à la lumière des résultats de l'enquête nationale sur la consommation et les dépenses des ménages 2014 - Présentation des résultats de l'Enquête Nationale sur la Consommation et les Dépenses des ménages 2013/2014 ».

Kaleebu, N. at al. (2013), *SMS Story Impact Assessment Report, VSO, Papua New Guinea,* Papua New Guinea Department of Education, VSO (Voluntary Services Overseas), and Australian Aid, www.vsointernational.org/sites/vso_international/files/sms-story-impact-assessment -report_tcm76-41038_0.pdf.

Mergel, I. (2017), *Digital Service Teams: Challenges and Recommendations for Government,* IBM Center for the Business of Government, Washington, DC, http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.27227.57121.

Nations Unies (2015), « Profil de Pays, Maroc », Commission économique pour l'Afrique, www.uneca.org/sites/default/files/uploaded-documents/CoM/com2015/cp_profil_de_pays_-_maroc.pdf.

Observatoire des Technologies de l'Information (2016) *Enquête sur l'accès et l'usage des TIC par les ménages et les individus au Maroc, 2015,* ANRT, Rabat.

OCDE (2017a), « Quelle Gouvernance pour un territoire métropolitain compétitif ? », document non publié.

OCDE (2017b), *Benchmarking Digital Government Strategies in MENA Countries,* Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264268012-en.

OCDE (2016), "Digital government as an enabler for open government in Indonesia", in *Open Government in Indonesia*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264265905-8-en.

OCDE/BID (2016), "Digital government", in *Broadband Policies for Latin America and the Caribbean: A Digital Economy Toolkit*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264251823-15-en.

OCDE/UCLG (2016), *Subnational Governments around the World: Structure and Finance*, Éditions OCDE, Paris. www.oecd.org/regional/regional-policy/Subnational-Governments-Around-the-World-%20Part-I.pdf.

OECD (2016c), Open Government Data Review of Mexico: Data Reuse for Public Sector Impact and Innovation, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264259270-en.

OCDE (2015), "Policy Shaping and Policy Making: The Governance of Inclusive Growth", OCDE, www.oecd.org/governance/ministerial/the-governance-of-inclusive-growth.pdf.

OCDE (2013), "Labour productivity and employment in metropolitan areas", in *OECD Regions at a Glance 2013*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/reg_glance-2013-9-en.

Schwab, K. (2016), *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, Genève.

Treasury of the Government of New Zealand (2015), "Better Business Case Methodology", www.treasury.govt.nz/statesector/investmentmanagement/plan/bbc.

Institut de statistique de l'UNESCO (2017), *Education outcomes* (ensemble de données) (consultées le 9 juin 2017).

UN-Habitat (2016) *World Cities Report 2016: Urbanisation and Development: Emerging Futures,* United Nations Human Settlement Programme (UN-Habitat), Nairobi, http://wcr.unhabitat.org/wp-content/uploads/2017/02/WCR-2016-Full-Report.pdf.

US Government Accountability Office (2015), "Information Technology: Additional Actions and Oversight Urgently Needed to Reduce Waste and Improve Performance in Acquisitions and Operations", GAO-15-675T, Washington, DC, www.gao.gov/products/GAO-15-675T.

US Government Accountability Office (2011), "Information Technology: Critical Factors Underlying Successful Major Acquisitions", GAO-12-7, Washington, DC, www.gao.gov/new.items/d127.pdf.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements oeuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Corée, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, la Lettonie, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovénie, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission européenne participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

ÉDITIONS OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16
(42 2018 26 2 P) ISBN 978-92-64-25930-0 – 2018

Revue du gouvernement numérique du Maroc

JETER LES BASES DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU SECTEUR PUBLIC AU MAROC

Le Maroc vis à devenir un important centre industriel au niveau de l'Afrique. Pour ce faire, le pays prend des mesures pour transformer son administration et assurer la croissance durable de son économie et société numériques émergentes. Cette revue analyse les efforts en cours pour intégrer les technologies numériques dans le secteur public, et fournit des conseils politiques pour soutenir le Royaume du Maroc dans la mise en œuvre d'une politique gouvernementale stratégique numérique.

Cette publication s'inscrit dans le cadre du projet « Going Digital » de l'OCDE. Dans un monde résolument tourné vers le numérique et les données, ce projet vise à fournir aux décideurs les outils dont ils ont besoin pour aider leurs économies et leurs sociétés à prospérer.

Pour plus d'informations, consultez ***www.oecd.org/going-digital***

Veuillez consulter cet ouvrage en ligne : ***http://dx.doi.org/10.1787/9789264299917-fr***.

Cet ouvrage est publié sur OECD iLibrary, la bibliothèque en ligne de l'OCDE, qui regroupe tous les livres, périodiques et bases de données statistiques de l'Organisation.
Rendez-vous sur le site ***www.oecd-ilibrary.org*** pour plus d'informations.

éditionsOCDE
www.oecd.org/editions

ISBN 978-92-64-25930-0
42 2018 26 2 P