

Livre Blanc

ADMINISTRATION DIGITALE AU MAROC

OCTOBRE 2023



Livre Blanc

ADMINISTRATION DIGITALE AU MAROC

1
Édito

2
Préface

3
Remerciements

4
Executive Summary

5
Définition et facteurs clés de succès

6
État des lieux et principaux défis de l'Administration Digitale au Maroc

7
Enquête AUSIM : usage des services publics digitaux par les entreprises au Maroc

8
Benchmark et retour international des expériences d'Administration Digitale réussies

9
IA Générative au service de la Digitalisation de l'Administration

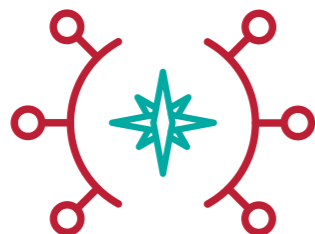
10
Témoignages

11
Les 10 recommandations de l'AUSIM

1 ÉDITO



M. CHIGUER Hicham, Président de l'AUSIM



Digital Nation : Unleash the potential

Le monde change et les défis sont importants. Les gouvernements font face à un dilemme : investir dans les nouveaux projets structurants ou faire face aux dégâts laissés par la crise sanitaire, la guerre en Ukraine, les catastrophes naturelles... Les tendances que tracent les analystes sont pessimistes : l'humanité aura d'autres crises sanitaires et le monde sera divisé en deux ou trois pôles/forces qui entraîneront d'autres crises.

Cette introduction est dite pour situer le Maroc à la croisée des chemins. Nous faisons face à plusieurs défis et menaces que nous devons gérer au mieux. Ce qui nous mène à choisir nos chevaux de bataille.

La digitalisation des services publics : est-ce un must have ou un nice to have ? La question ne se pose pas, surtout pour l'AUSIM, qui défend avec force le fait que plus on accélère vers la Digital Nation, plus on crée de la valeur pour les entreprises et pour les citoyens.

La question est plutôt posée au gouvernement actuel ! Au vu de tous les défis, quelle volonté et quelle priorité sont données à la mise en place d'un gouvernement Digital ?

Dans ce Livre Blanc, nous avons voulu interroger notre communauté AUSIM et parler vrai ! Mais aussi voir ce qui se passe ailleurs ! Nous avons adressé des messages forts lors de la 6^e édition des Assises de l'AUSIM en octobre dernier dont la thématique chapeau était « Digital Nation : Unleash the potential ! ». Nous avons dédié un panel au e-Gov avec des use cases de plusieurs pays qui ont partagé leurs insights.

Nous revenons à la charge avec ce Livre Blanc pour connaître : la situation actuelle, les défis, le benchmark avec d'autres pays et émettre les recommandations pour aider l'exécutif à se poser les bonnes questions mais surtout à ne pas se tromper sur les priorités qu'attendent les citoyens et les entreprises.

L'AUSIM se positionne comme défenseur des utilisateurs des technologies émergentes pour le bien de nos écosystèmes. Nous continuerons à pousser haut et fort les sujets à fort potentiel pour le Maroc pour le hisser au Top Ranking des nations Digitales. Nous avons raté des virages technologiques par le passé, faisons en sorte de ne pas rater celui de l'ère de l'IA Générative et de l'Industrie 4.0.

« Celui qui surmonte les difficultés rencontre le succès »
William Shakespeare

C'est le moment de libérer nos potentiels ! IMPACT.

2 PRÉFACE



M. ESSAIDI Mohammed, Vice-Président de l'AUSIM

Nous sommes convaincus que ce Livre Blanc saura éclairer notre vision pour une Administration Digitale.

Comme on dit : « Chose promise, chose due »... Lors de la 6^e édition des Assises de l'AUSIM en octobre 2022, j'avais le privilège de modérer un panel sectoriel sur la thématique de l'e-Gov qui a mis l'accent sur des expériences internationales réussies de Transformation Digitale des Administrations Publiques. Au terme de ce panel, nous avons promis à notre communauté mais également aux Pouvoirs Publics de produire un livre blanc sur cette thématique stratégique pour notre pays et de proposer des recommandations qui aideront à réussir le chantier de Transformation que l'Exécutif Marocain est sur le point d'amorcer...

Dans l'Executive Summary, nous vous proposons une synthèse concise et éclairante des principaux points abordés dans ce livre blanc. L'état des lieux des services publics digitaux mettra en lumière les progrès réalisés jusqu'à présent, tout en identifiant les domaines où des améliorations sont nécessaires pour offrir aux entreprises des services toujours plus innovants et efficaces.

Pour une approche plus concrète et ancrée dans la réalité du terrain, nous vous présenterons les résultats d'une enquête menée auprès d'une centaine

d'entreprises marocaines. Leurs retours d'expérience et leurs attentes nous guideront vers des solutions adaptées et orientées vers les besoins réels de notre tissu économique.

Les témoignages d'experts dans le domaine enrichiront notre réflexion. Leurs visions éclairées, fondées sur des expériences variées, nous permettront de mieux appréhender les enjeux complexes et les opportunités prometteuses de cette transformation Digitale des Administrations Publiques.

En outre, nous nous tournerons vers le monde pour explorer un benchmark international des expériences réussies (Estonie, Arabie Saoudite, Émirats Arabes Unis, Égypte, Rwanda). En nous inspirant des meilleures pratiques mises en œuvre ailleurs, nous pourrions nourrir notre propre stratégie et accélérer notre marche vers l'excellence.

Enfin, nous concluons ce livre blanc en vous proposant des recommandations concrètes et pragmatiques. Ces dernières émaneront des enseignements tirés de notre étude approfondie et des exemples inspirants observés à l'échelle mondiale.

Nous sommes convaincus que ce livre blanc saura éclairer notre vision pour une Administration Digitale capable de contribuer efficacement dans le processus de transformation que connaît notre pays...

3 REMERCIEMENTS



Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la production de ce livre blanc en particulier :

Le Cabinet McKinsey Maroc, en la personne de son Directeur Associé M. Yassine Sekkat, pour la contribution scientifique, notamment sur le benchmark international.

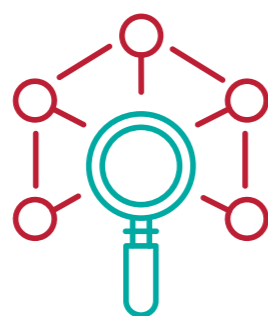
M. Salah Baina, Enseignant Chercheur et Catalyseur de Transformation et M. Zouheir Lakhdissi, Directeur Général de Dial Technologies et consultant dans la Transformation Digitale pour leur précieuse participation dans la conception de ce Livre Blanc.

À l'ensemble des DSI, membres, partenaires de l'AUSIM qui ont accepté de répondre à l'enquête sur la maturité digitale des services publics destinés aux entreprises.

Aux personnes qui ont apporté leurs témoignages à savoir :

- M. Ahouzi Youssef, Directeur Général de Portnet
- M. Tarik Dahab, Directeur Général de Leyton Maroc
- M. Redouane Mabchour, Directeur Général Webhelp Maroc
- Mme Nahid Hamtami, Directrice de l'Agence Urbaine de Kénitra-Sidi Kacem-Sidi Slimane.

4 EXECUTIVE SUMMARY



L'Administration Digitale ou E-GOV fait référence à l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour améliorer la prestation des services publics, renforcer la gouvernance et faciliter les interactions entre le gouvernement, les citoyens et les entreprises.

Pour le Maroc, la digitalisation des services publics représente un véritable accélérateur de développement pour l'ensemble du pays dont pourrait bénéficier tous les acteurs : citoyens, entreprises et administration. Son importance a été rappelée par le Souverain lors de son discours en 2016 : « L'Administration électronique doit être généralisée selon une approche intégrée permettant aux différents départements et aux divers services un accès commun aux informations ».

Et malgré les stratégies nationales successives, force est de constater que le niveau de digitalisation au Maroc ne progresse pas au rythme attendu,

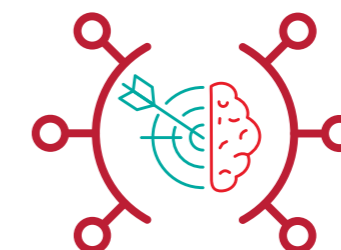


comme en témoigne son classement dans les nombreux index internationaux, notamment le « UN E GOVERNMENT INDEX 2022 » (qui fait figure de référence internationale) le Maroc a progressivement régressé comparativement aux autres pays dans le monde, passant de la position 30 en 2014, 78 en 2019 à 101 en 2022, sur 193 pays.

Naturellement, ceci n'exclut pas les efforts déployés durant les dernières années à travers de belles initiatives avec une réelle approche « citizen centric ». En effet, sur les 15 dernières années, un certain nombre de services ont permis d'apporter une véritable valeur ajoutée aux usagers.

Parmi ces services nous noterons ceux de la DGI et de la CNSS mais aussi ceux liés aux attestations Covid, à la distribution des aides durant Covid, à l'enregistrement dans les listes électorales, la plateforme CRI INVEST, et de certaines procédures d'import et export (Portnet), la réalisation des autorisations urbaines (Rokhas) sans oublier la plateforme d'interopérabilité lancée par l'Agence de Développement du Digital.

Fidèle à son principe de contribution au développement du Digital au Maroc, l'AUSIM propose de se pencher à travers ce livre blanc sur la thématique de l'Administration Digitale. L'AUSIM ne souhaite pas enfoncer des portes ouvertes et redire ce qui a maintes fois été dit concernant l'Administration



Digitale au cours des 10 dernières années et clairement formalisé dans les rapports de la Cour des Comptes, le CESE et tant d'autres.

Il s'agit dans ce livre blanc de rappeler rapidement l'importance de l'Administration Digitale et son niveau en 2023, de présenter ce qui semble pour l'AUSIM les causes profondes des difficultés rencontrées.

L'AUSIM a également lancé une enquête auprès des entreprises pour recueillir leur avis sur la digitalisation des services publics, leur niveau de satisfaction et leurs recommandations. Cette enquête se veut non seulement un retour terrain du ressenti et des besoins des entreprises mais aussi une source de recommandations de ce que demandent réellement les entreprises et de ce qu'elles voudraient que les pouvoirs Publics entreprennent comme action pour accélérer la digitalisation des services publics.

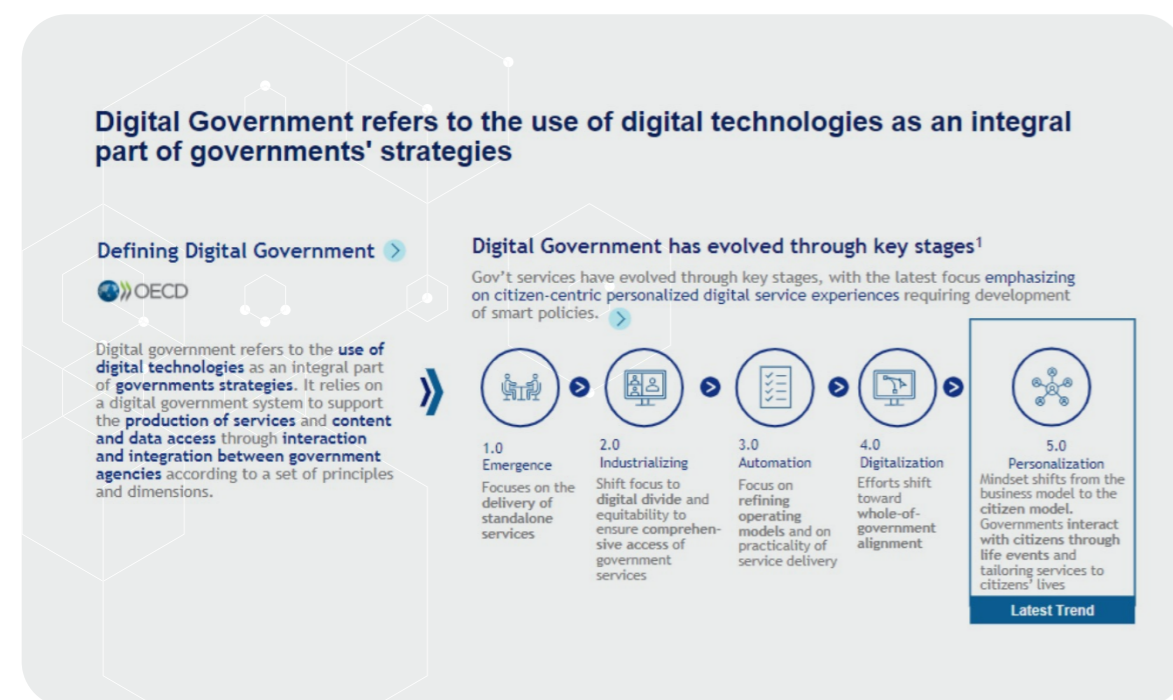
L'AUSIM apporte un éclairage international en analysant 5 pays, dont deux présentant un niveau de développement similaire au Maroc, ayant réussi la Transformation Digitale de leurs services publics. L'AUSIM mettra en avant

les facteurs ayant participé à leur décollage. Enfin, elle rapportera quatre témoignages présentant une lecture des services Publics au Maroc.

Ce livre blanc sera clôturé par 10 recommandations émanant de ces différents travaux et que l'AUSIM pense nécessaires à une véritable accélération des services Publics digitaux au Maroc.

5 DÉFINITION ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

L'objectif ultime de l'e-Gouvernement est de rationaliser les processus administratifs, d'accroître l'efficacité des services publics, de renforcer la transparence et la responsabilité, de faciliter l'engagement du citoyen et de favoriser le développement socio-économique par le biais de l'utilisation efficace des Technologies de l'Information et de la Communication.



L'OCDE a formulé 8 principes fondateurs qui, selon leur expérience améliorent les services publics digitaux :

Leadership fort et engagement politique : une mise en œuvre efficace de l'e-Gouvernement nécessite un leadership fort au plus haut niveau de l'État et une volonté politique pour conduire les réformes nécessaires et surmonter les obstacles. Les gouvernements devraient accorder la priorité à l'e-gouvernement et allouer des ressources suffisantes à sa mise en œuvre.

Approche axée sur les citoyens : les gouvernements devraient se concentrer sur la satisfaction des besoins et des attentes des citoyens et des entreprises. Les initiatives d'e-Gouvernement devraient prendre du recul vis-à-vis des procédures actuelles émanant des textes publics et viser à améliorer les services publics, renforcer la transparence et faciliter la participation des citoyens aux processus de prise de décision.

Cadre juridique et réglementaire : les gouvernements devraient établir un cadre juridique et réglementaire approprié pour soutenir les initiatives d'e-Gouvernement. Ce cadre devrait traiter des questions telles que la protection des données, la confidentialité, la sécurité et l'authentification électronique.

Interopérabilité et partage des données : les gouvernements devraient promouvoir l'interopérabilité et le partage des données entre les différentes





Collaboration et partenariats : les gouvernements devraient favoriser la collaboration et les partenariats avec d'autres acteurs, tels que les organisations de la société civile, le secteur privé et les organisations internationales. La collaboration peut permettre de tirer parti de l'expertise, des ressources et du partage des connaissances.

Évaluation continue et amélioration : les gouvernements devraient régulièrement évaluer l'efficacité des initiatives d'e-Gouvernement.

agences et niveaux de gouvernement pour permettre une prestation de services transparente. Cela implique d'adopter des normes communes, des architectures et des formats de données pour faciliter l'échange d'informations.

Compétences numériques et renforcement des capacités : les gouvernements devraient investir dans le développement des compétences numériques et des capacités parmi les fonctionnaires. Des programmes de formation devraient être proposés pour doter les employés des connaissances et compétences nécessaires pour utiliser efficacement les outils et technologies de l'e-gouvernement.

Accessibilité et inclusion : les services d'e-Gouvernement devraient être conçus pour être accessibles à tous les citoyens, y compris ceux ayant des handicaps ou des compétences numériques limitées. Les gouvernements devraient veiller à ce que l'infrastructure numérique soit disponible et abordable pour tous, en comblant la fracture numérique.



6 ÉTAT DES LIEUX DE LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS AU MAROC



Pour les citoyens la digitalisation des services publics permettra d'améliorer leur quotidien, leur redonner confiance en leur Administration en se sentant plus écoutés et considérés. Pour les entreprises il s'agirait d'un véritable levier d'amélioration de la productivité et d'incitation à l'investissement et, enfin pour l'Administration la digitalisation constitue surtout une source d'efficacité, permettant de mieux répondre aux attentes des citoyens et entreprises et de se concentrer sur les tâches à plus haute valeur ajoutée.

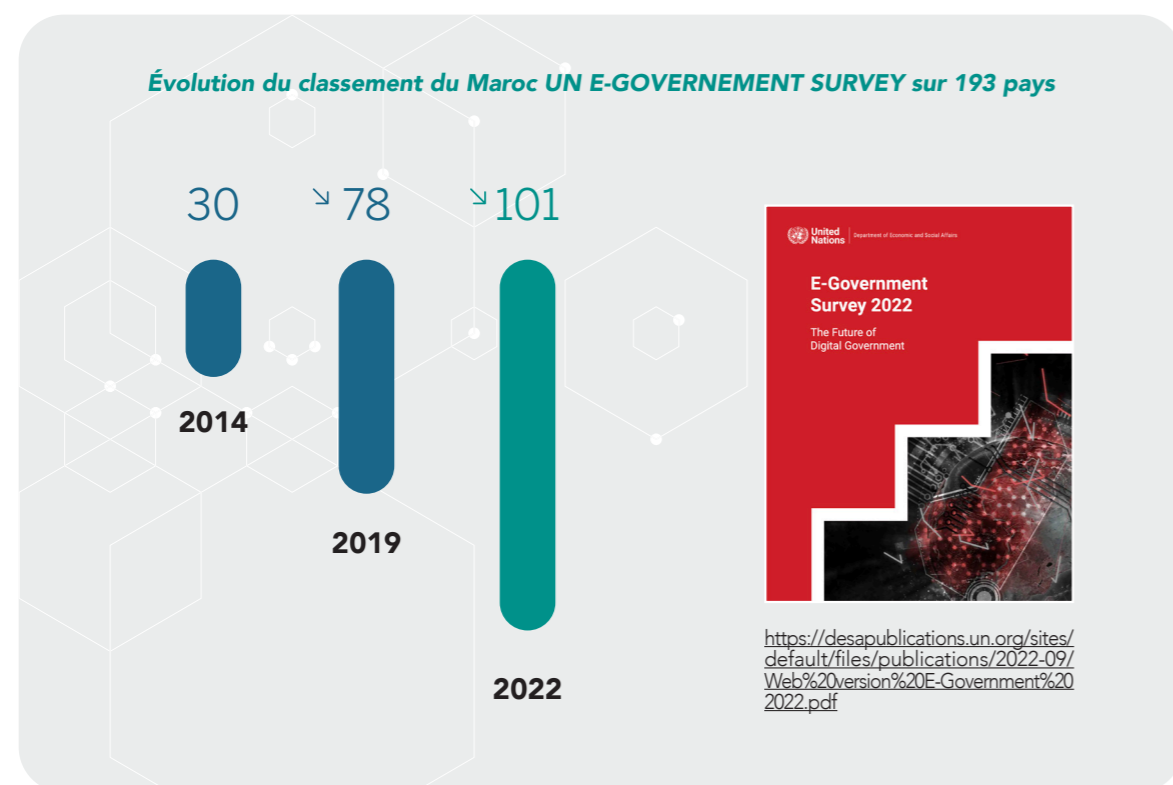
Pour évaluer le niveau de développement de l'administration digitale, nous pensons qu'une première étape consisterait à évaluer la feuille de route des services digitalisés ou restant à digitaliser, à mesurer leur niveau d'usage et la qualité de l'expérience proposée ne dit-on pas « ce qui n'est pas mesuré ne peut être amélioré » ?

Le premier fait marquant concernant la digitalisation des services publics est l'absence des données qui permettent de quantifier les réalisations, d'identifier les succès à reproduire et les points à améliorer. Il est en effet regrettable de constater la non disponibilité publique d'une cartographie annuelle récente (la dernière, éditée par le Ministère de la Réforme de l'Administration, date de 2019) qui permette de lister les services, de noter leur niveau de digitalisation, leur niveau d'usage et d'identifier ainsi les services à améliorer. Ceci constitue notre première recommandation pour l'Administration.

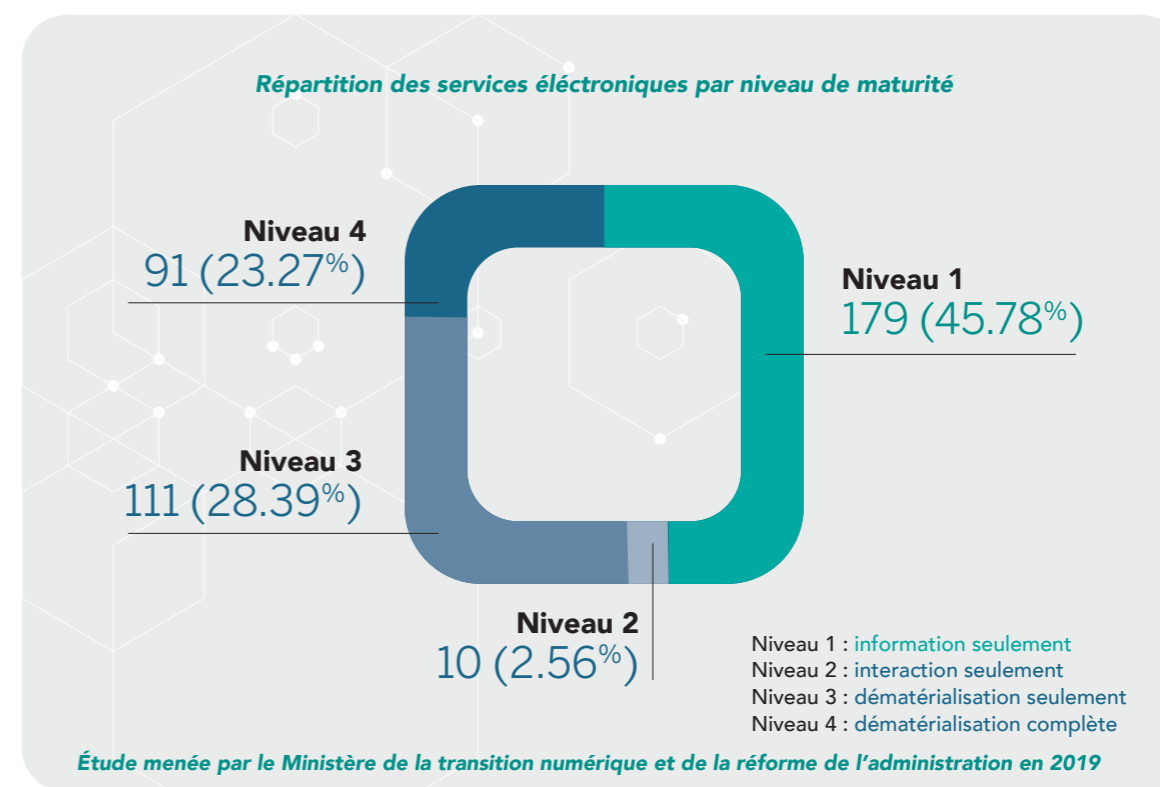
Ceci étant dit, les rapports internationaux - UN E-GOVERNMENT SURVEY 2022 (la référence internationale) - ainsi que les rapports nationaux de la Cour des Comptes et du CESE révèlent pour nous 4 faits spécifiques sur le développement des services publics en ligne au Maroc, soulignant sa régression au niveau international, le nombre limité de services transactionnels, quelques succès remarquables à répliquer et la nécessité d'accélérer l'exploitation de la donnée.



1. Régression du Maroc dans les classements des services en ligne. Bien que ces indices et classements sont à prendre avec beaucoup de réserve, car ne reflétant pas intégralement le niveau de digitalisation des services publics, il est à noter que sur une base comparable le Maroc a progressivement régressé par rapport aux autres pays dans le monde, passant de la position 30 en 2014, 78 en 2019 à 101 en 2022, sur 193 pays.



2. Niveau de maturité et qualité des services digitalisés encore faibles. Bien que le nombre de services disposant d'une composante digitale soit en constante augmentation au Maroc, il faut noter que le niveau de maturité et la qualité des services digitalisés restent globalement faibles avec seulement 23% d'entre eux (cartographie 2019) considérés comme réellement dématérialisés, le reste (77%) limité à des services informationnels ou ne proposant qu'une dématérialisation partielle, ne permettant pas ainsi de proposer un service de qualité aux citoyens et aux entreprises.





3. Exploitation du potentiel des données encore très limitée par l'Administration.

L'Administration dispose d'une quantité de données majeures (en format papier à dématérialiser ou déjà prête à l'usage) dont l'usage pourrait significativement soutenir les particuliers, les entreprises et l'Administration elle-même. Sur cet aspect, la Cour des Comptes a relevé l'absence d'un référentiel sur la stratégie en la matière, spécifiant les standards, les jeux de données à publier, les formats à utiliser ou les licences à appliquer. L'ouverture des données publiques (Open Data) a également affiché un retard majeur par rapport aux standards internationaux.

Nos différents travaux et comparaisons avec les meilleures pratiques ont indiqué 4 principales causes de ce retard pris au niveau de la digitalisation des services publics :

1. Besoin d'une vision fixant les priorités et l'architecture de mise en œuvre permettant de mobiliser les moyens et déployer une gouvernance de suivi. Commençons par rappeler que la mise en œuvre d'une stratégie d'Administration Digitale est par essence très complexe. Elle implique en effet la digitalisation de milliers de services (plus de 3000 au Maroc) qui, pour la plupart sont transverses (concernent plusieurs Administrations pour leur réalisation de bout en bout). Elle nécessite une vraie impulsion managériale pour changer les habitudes acquises et est complexe car chaque Administration dispose d'une vision, d'une manière de faire, d'un périmètre et de systèmes d'information différents. Toute cette complexité rend encore plus critique la conception d'une vision commune à adopter par l'Administration.

2. Besoin d'une gouvernance forte capable de fixer un cap, de prendre de véritables décisions et de suivre l'avancement de la feuille de route ancrée au plus haut niveau de l'Administration. Cette thématique a été longtemps

posée mais jamais résolue. Une telle instance devrait tout d'abord disposer de prérogatives lui conférant une véritable capacité de décision, de mobilisation de moyens et d'arbitrage. Cette instance serait en charge de définir conjointement la vision et l'architecture de l'Administration Digitale, de mobiliser les moyens financiers à sa mise en œuvre et surtout de suivre son implémentation et le cas échéant de pouvoir arbitrer et prendre les décisions nécessaires.

3. Besoin critique d'augmenter les budgets et moyens financiers dont dispose l'Administration pour réaliser sa Transformation Digitale.

Le budget alloué aux Systèmes d'Information et au Digital par l'administration au Maroc, ramené au PIB, est deux fois plus faible que les pays d'aspiration. Si le Royaume se fixe les ambitions d'une réelle transformation de l'Administration par le digital, il semble aujourd'hui nécessaire de doubler les ressources financières allouées à cette transformation.

4. Les administrations ne disposant que faiblement de données dématérialisées et de Systèmes d'Information internes.

La mise en œuvre d'une administration digitale au Maroc nécessite que les administrations puissent traiter et échanger des données entre elles. Or l'existence à date de nombreuses procédures papier, le non-recours aux Systèmes d'Information par de nombreuses administrations rendra leur transformation digitale très difficile. Il nous semble donc qu'une étape majeure consiste pour les différentes administrations, de manière standalone, de s'équiper en systèmes d'information permettant de dématérialiser leurs procédures et leurs données en interne.

7 ENQUÊTE AUSIM SUR L'USAGE DE L'ADMINISTRATION DIGITALE PAR LES ENTREPRISES

Dans le cadre de ce livre blanc, l'AUSIM a réalisé une enquête auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises au Maroc afin de recueillir leur avis sur la digitalisation des services publics, leur niveau de satisfaction, ainsi que leurs recommandations. Il s'agit d'une enquête qui a été réalisée au cours du premier semestre 2023. Cette enquête a couvert près d'une centaine d'entreprises en s'adressant à différents segments et spécificités puisqu'elle a pu toucher aussi bien les PME comme les grandes entreprises, les institutions publiques comme privées.

En synthèse cette enquête montre que :

1- les entreprises marocaines utilisent fréquemment les services publics en ligne (51% des entreprises sondées), principalement pour la fiscalité (24% des usages), les ressources humaines (23% des usages) et les procédures d'appels d'offres publics (20 % des usages).

2- Cependant, malgré des améliorations, les entreprises expriment généralement une faible satisfaction à l'égard des services publics en ligne (85% d'entreprises insatisfaites). Les principales raisons d'insatisfaction sont liées à la qualité

même des services digitalisés (qui continuent de nécessiter un déplacement physique et un manque de visibilité sur l'avancement des dossiers (expliquant 62 % d'insatisfaction)).

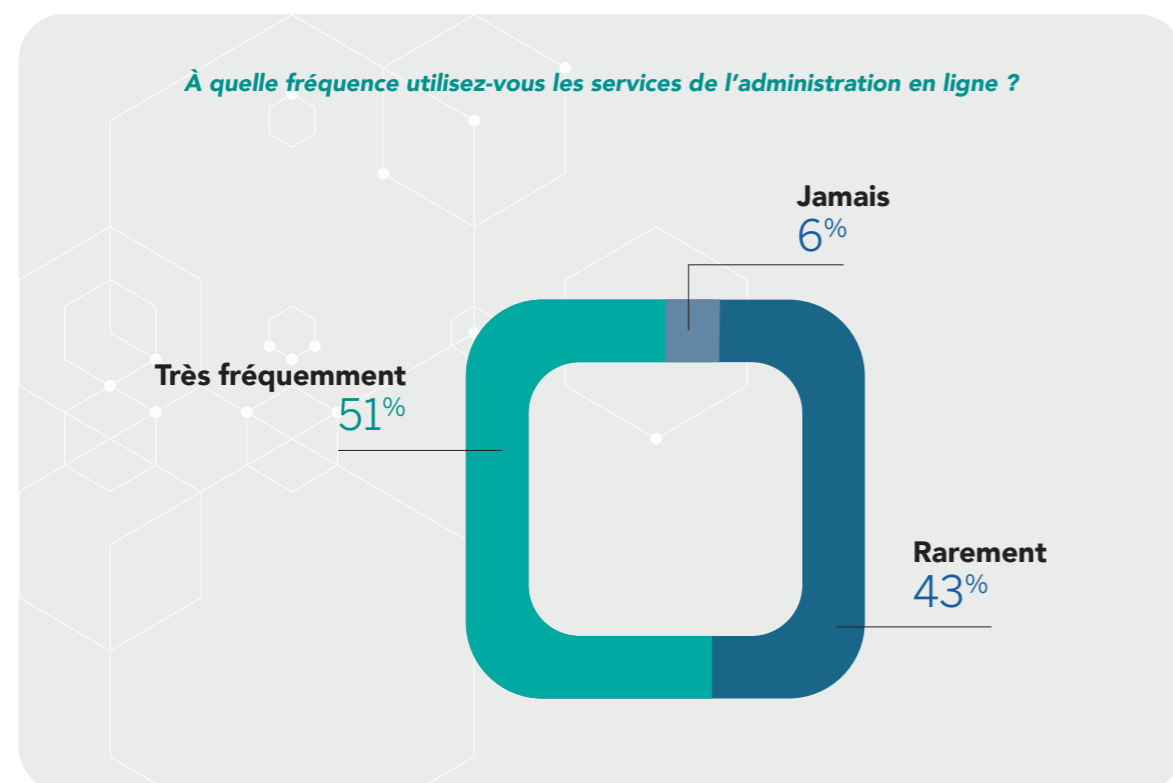
3- Les entreprises marocaines souhaitent davantage de services publics en ligne (à plus de 85% des entreprises sondées), notamment dans les domaines de l'investissement (21 % des demandes), des aides publiques (13% des demandes) et de la justice (14% des demandes).

4- Elles estiment que la digitalisation des services publics pourrait avoir un impact majeur sur leurs activités(99% des entreprises sondées), et elles recommandent à l'Administration de mettre en place une gouvernance solide (65% des recommandations) pour la mise en œuvre et d'impliquer davantage le secteur privé (14% des recommandations).



Les entreprises marocaines utilisent aujourd'hui assez fréquemment les services publics en ligne en particulier ceux liés aux employés (CNSS) et au paiement des impôts (DGI).

Près de 94% des entreprises sondées affirment utiliser les services publics en ligne et la moitié d'entre elles affirment même utiliser ces services de manière très fréquente, prouvant ainsi l'utilité et la valeur que représente ces services pour l'Administration.

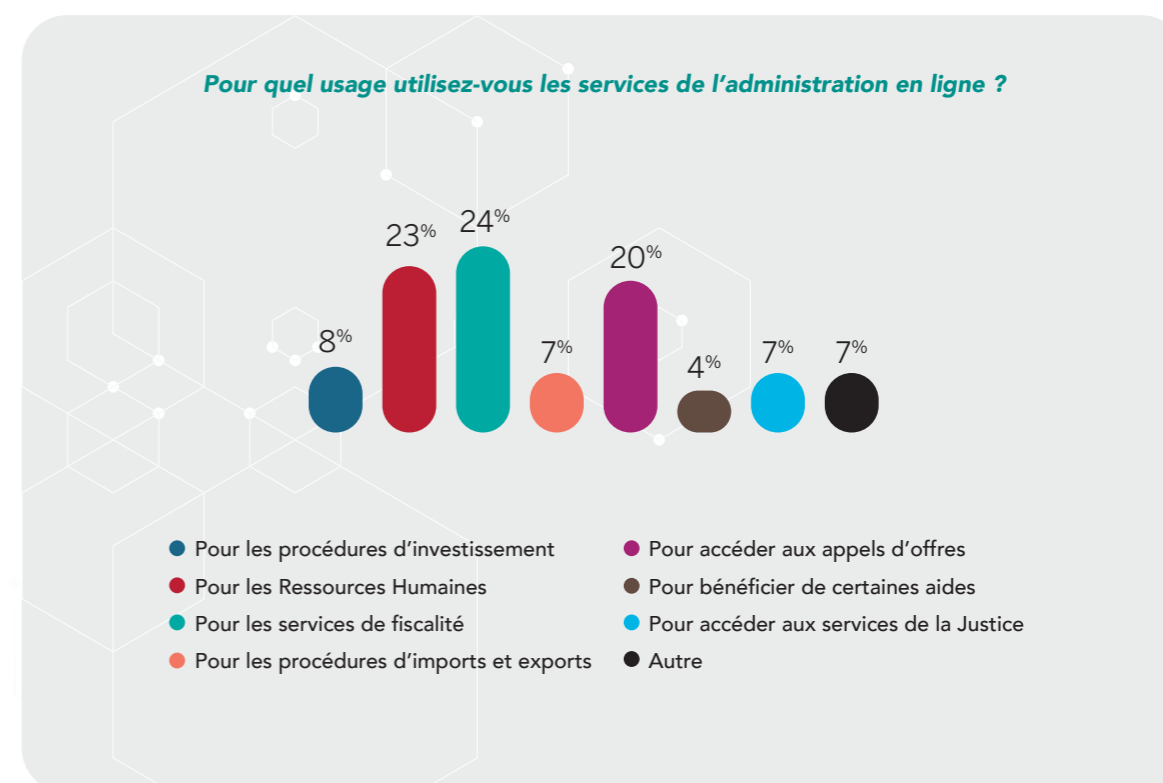


Les entreprises utilisent les services publics principalement pour 3 typologies d'usage qui semblent se dégager :

1- Pour les services de fiscalité (24% des usages) principalement pour payer leur taxes et impôts.

2- Pour les services de ressources humaines principalement pour les services CNSS (23% des usages).

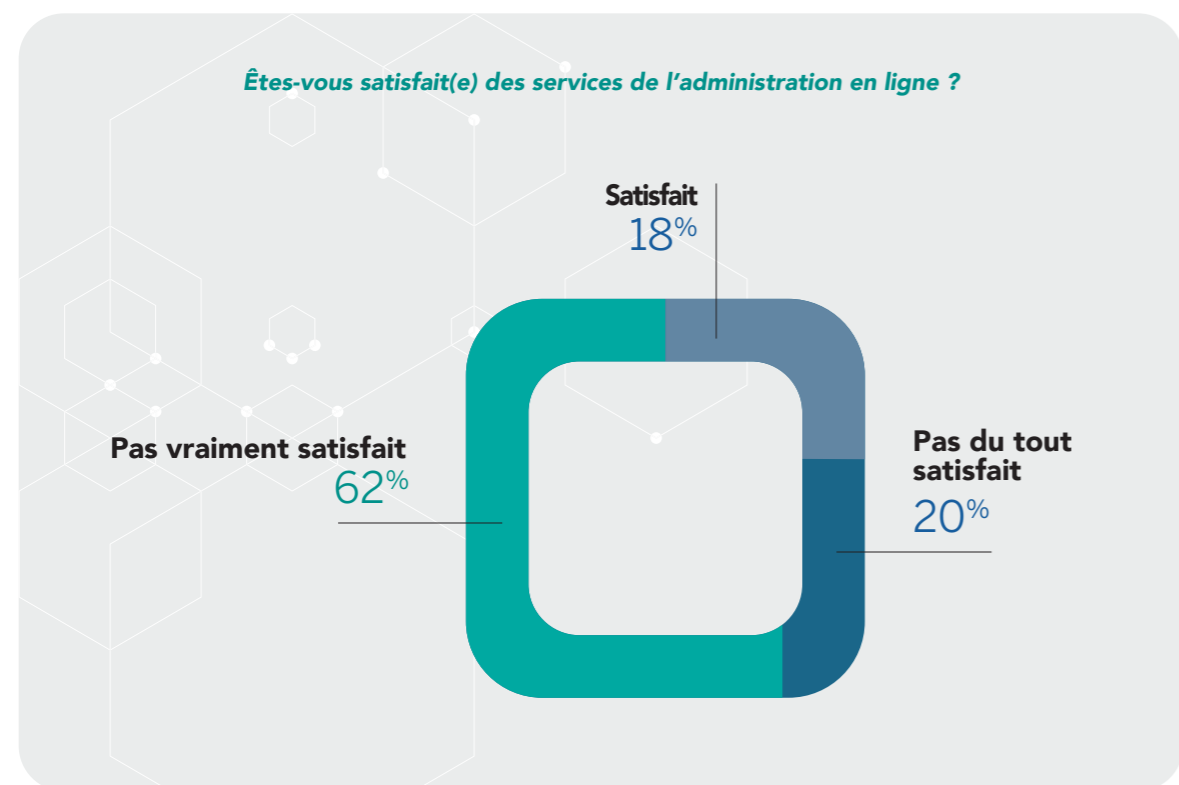
3- Principalement pour les procédures d'appels d'offre publics (20 % des usages). Il est à noter que ces usages concernent des administrations qui ont particulièrement investis ces 10 dernières années pour améliorer et mettre en avant leur offre digitale. Ceci pourrait être la preuve qu'un service bien digitalisé délivre de l'impact à la fois pour l'administration et pour les utilisateurs.



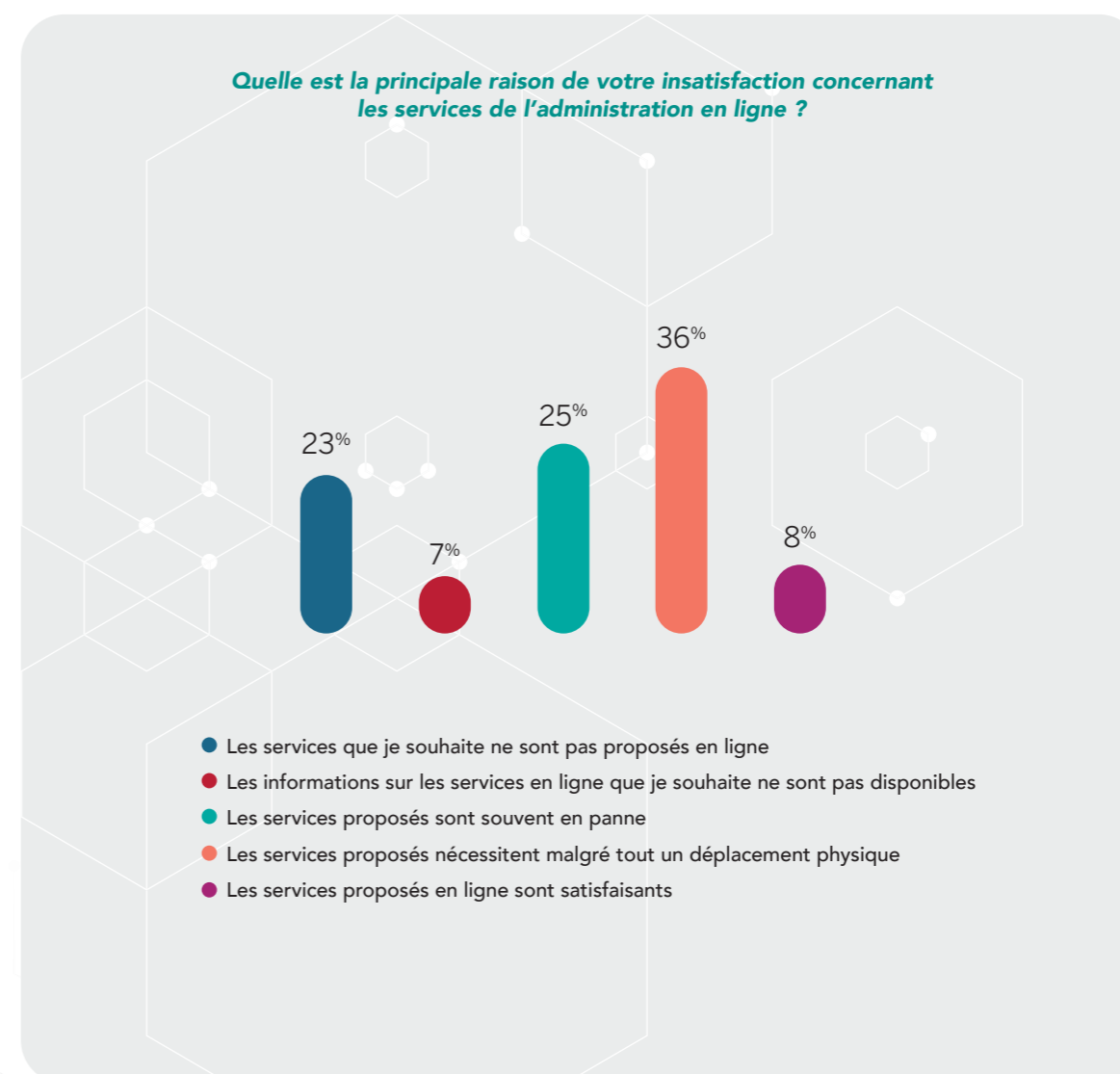


Bien qu'en amélioration, les entreprises marocaines sont globalement peu satisfaites des services publics en ligne.

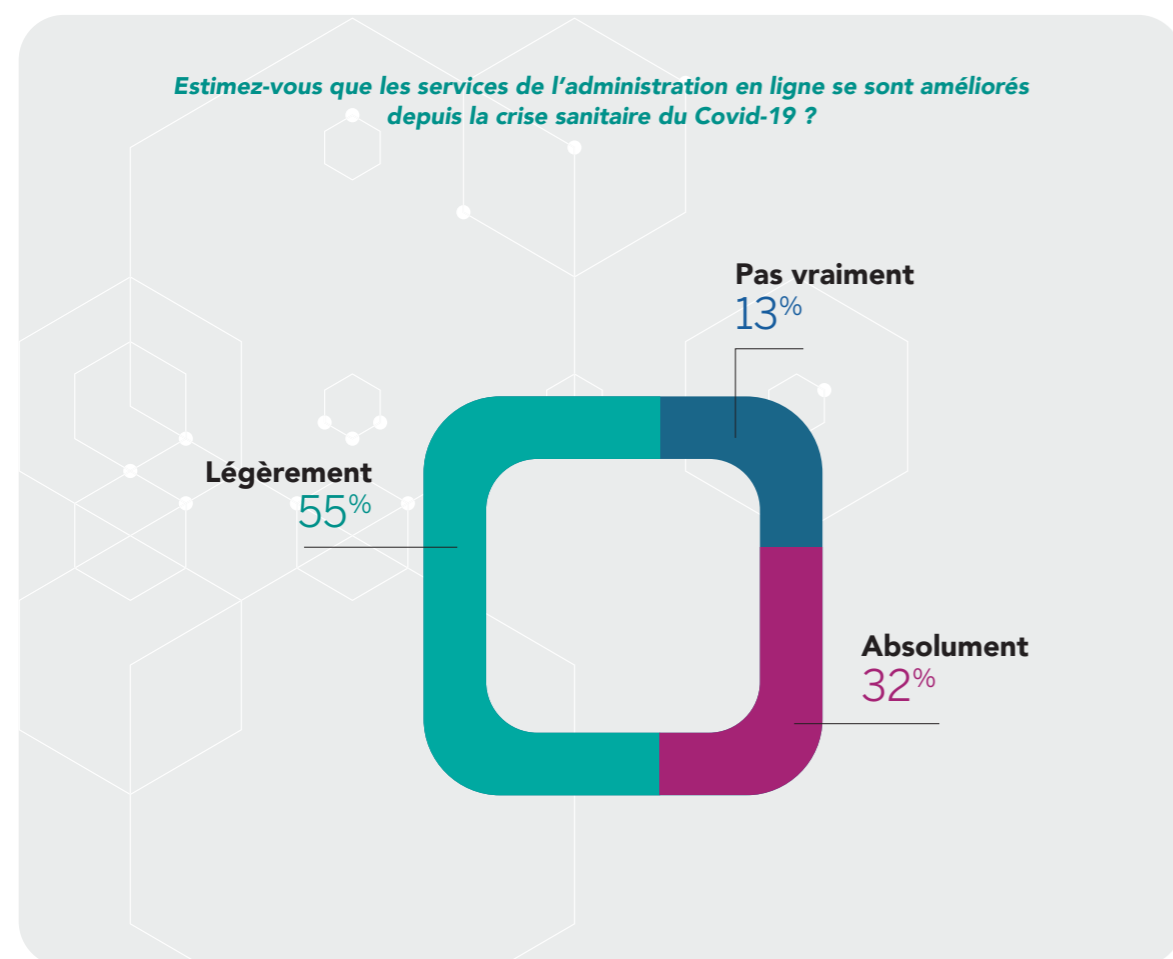
Les entreprises marocaines ne sont pas satisfaites des services publics (près de 82% des entreprises sondées), 20% d'entre elles s'estimant très peu satisfaites.



Les principales raisons d'insatisfaction des entreprises sont liées à l'absence même des services recherchés et de leur qualité. En effet, 25 % des causes d'insatisfaction sont liées à l'absence des services digitaux qu'ils aimeraient utiliser et 62% à la qualité du service lui-même (qui est selon elles souvent en panne ou mal dématérialisé puisque nécessitant un certain nombre de démarches en physique).

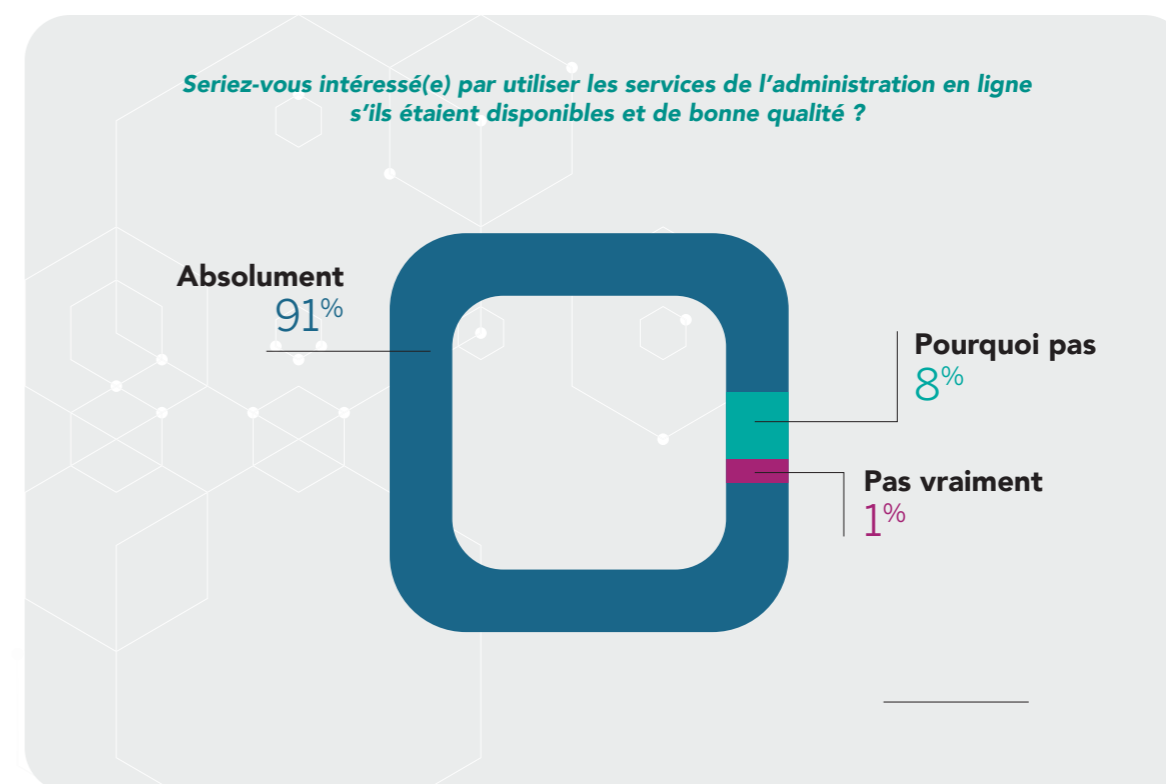


Enfin il est à noter que les entreprises marocaines observent une amélioration sensible des services publics depuis la crise sanitaire du Covid-19 (87% des entreprises sondées).



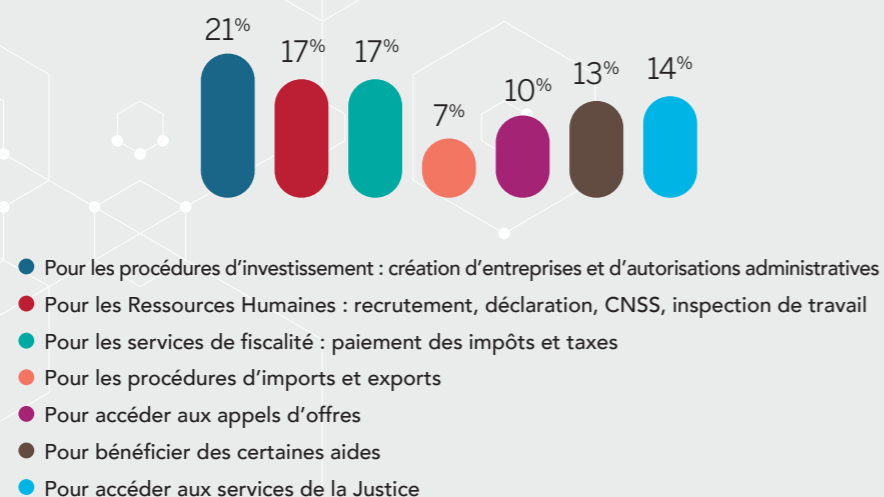
Les entreprises marocaines sont demandeuses de plus de services publics en ligne en particulier ceux liés à l'investissement, aux aides publiques et à la justice.

Les entreprises dans leur grande majorité montrent un grand intérêt à utiliser les services publics de manière plus intense puisque 91% d'entre elles affirment qu'elles utiliseraient les services publics en ligne de manière plus fréquente s'ils étaient disponibles.



Lorsque l'on demande aux entreprises quels services digitaux publics elles aimeraient voir, en plus de ceux déjà digitalisés aujourd'hui, trois d'entre eux sortent particulièrement du lot : Il s'agit des services liés à l'investissement et aux autorisations (21% des demandes), aux Ressources Humaines (17,3%) et à la fiscalité (17,4%) avec une demande croissante liée à l'octroi des aides publiques (13%) et à la justice (14%).

Quels sont les 3 services prioritaires que vous souhaiteriez voir mis en ligne par l'administration ?

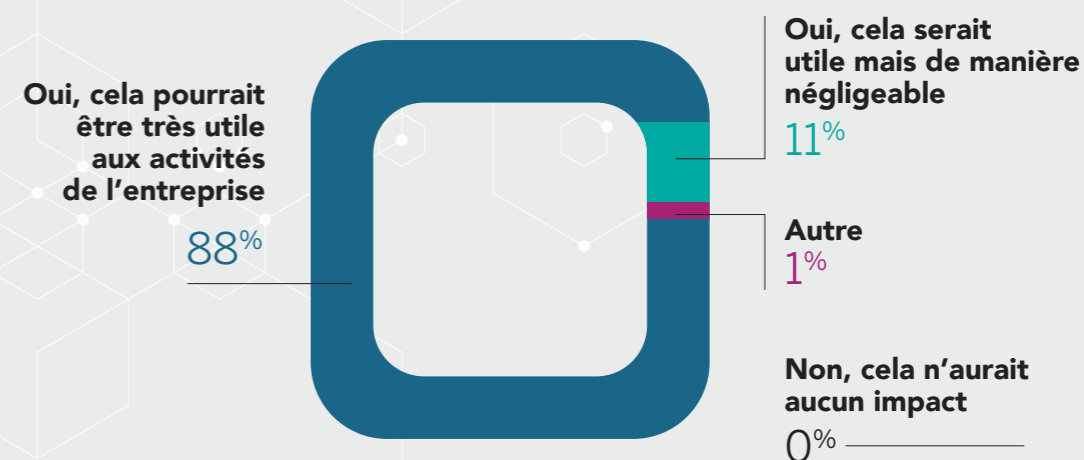


Il est remarquable que ces 3 services semblent s'aligner avec les priorités actuelles de l'Administration, telles que les initiatives liées au CRI, RSU et la modernisation des services judiciaires.

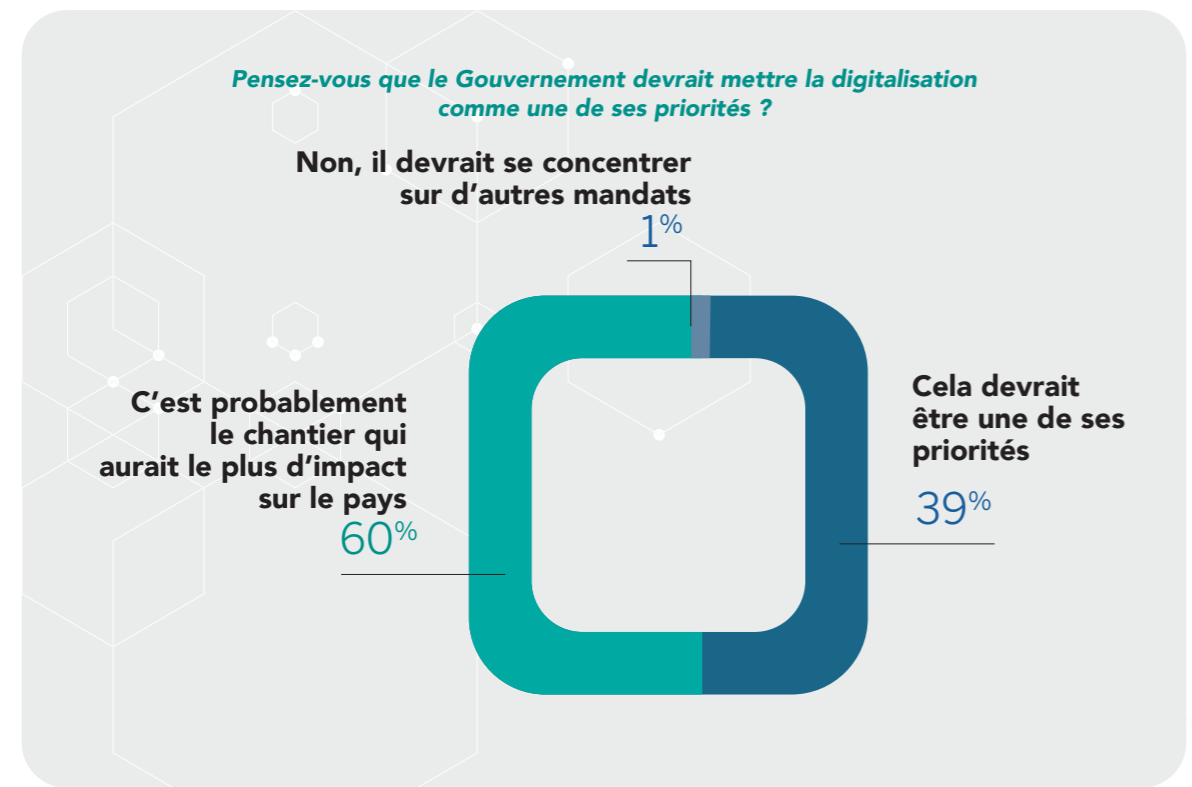
Les entreprises marocaines demandent à l'Administration d'accélérer l'effort de digitalisation.

De manière quasi unanime, les entreprises marocaines pensent que la digitalisation des services publics pourrait avoir un impact majeur sur leur entreprise (99%).

Pensez-vous que la digitalisation des services de l'administration pourrait avoir un impact sur votre entreprise ?

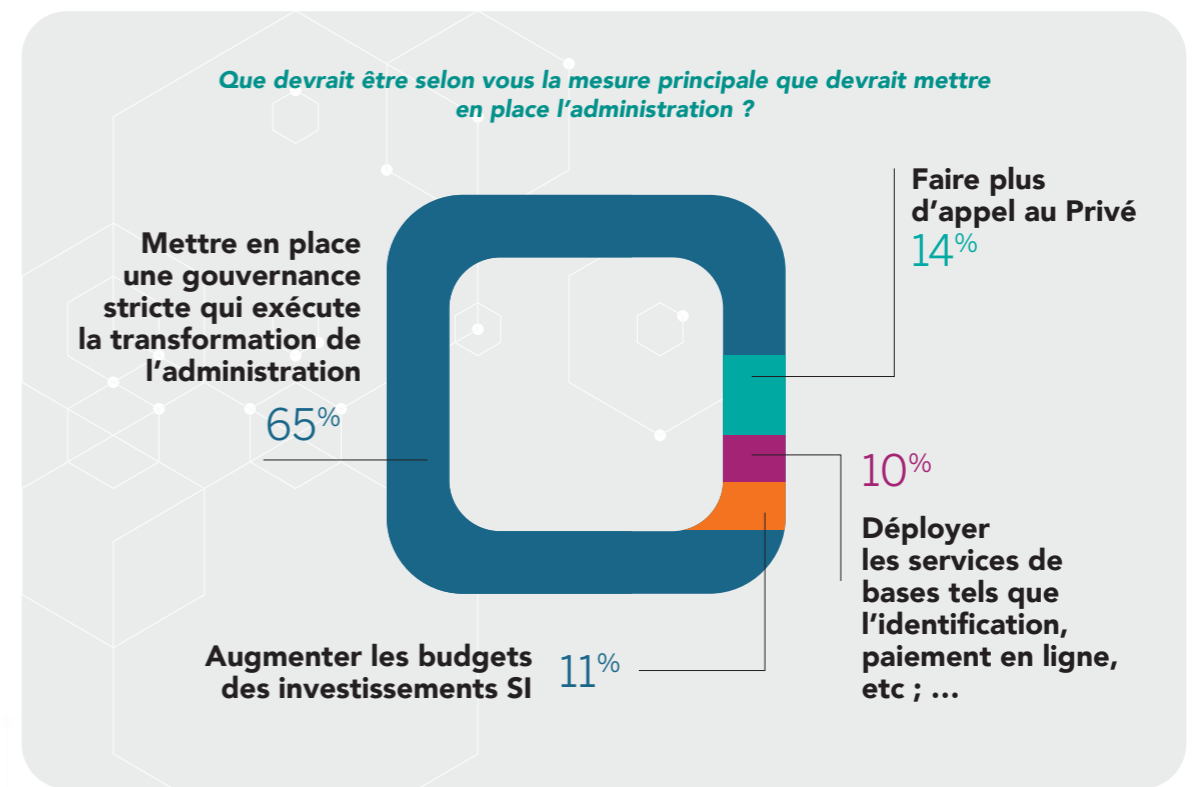


Et probablement qu'étant donné cet impact, elles pensent que la digitalisation des services publics devrait être une des priorités de ce gouvernement et 60 % d'entre elles pensent même que cela devrait être la priorité absolue de ce gouvernement.



Les entreprises marocaines recommandent à l'Administration de mettre en place une réelle gouvernance de mise en œuvre et une implication plus forte du secteur privé.

Parmi les mesures les plus fortement recommandées par les entreprises, la mise en place d'une gouvernance forte de mise en œuvre représente 65% des recommandations, suivie par une demande d'implication plus forte du secteur privé.



8 BENCHMARK ET RETOUR INTERNATIONAL DES EXPÉRIENCES D'ADMINISTRATION DIGITALE RÉUSSIES

Cas des Émirats Arabes Unis

Dubaï est connue pour son engagement envers le développement de l'Administration numérique et a réalisé d'importants progrès dans ce domaine. Le leadership et la vision jouent un rôle essentiel dans la transformation digitale de l'Administration à Dubaï.

Le gouvernement de Dubaï a adopté une vision claire et ambitieuse de devenir une « Smart City » leader dans le monde. Cette vision a été soutenue par des initiatives majeures telles que la stratégie « Dubaï Smart Government » et le programme « Dubaï Paperless Strategy », visant à éliminer l'utilisation de papier dans les transactions gouvernementales.

Le leadership a joué un rôle clé dans la promotion de l'Administration Numérique à Dubaï en établissant des politiques et des réglementations favorables. Le gouvernement a créé des organes dédiés, tels que le Smart Dubaï Office et le Dubaï Data Establishment, pour superviser et coordonner les efforts de numérisation du gouvernement.



L'administration numérique à Dubaï a abouti à la simplification des services gouvernementaux, à la réduction des délais de traitement, à l'amélioration de la transparence, à la réduction des coûts, à la promotion de l'innovation et à la reconnaissance internationale. Ces résultats témoignent de l'engagement de Dubaï à devenir une référence mondiale en matière d'administration numérique et de « Smart City ».

Dubaï a mis en place diverses initiatives pour promouvoir l'administration numérique, telles que le portail gouvernemental en ligne « Dubai.ae », qui offre un accès centralisé à une large gamme de services gouvernementaux. Les citoyens et les entreprises peuvent effectuer des transactions en ligne, accéder à des informations et bénéficier de services publics numériques.

En outre, Dubaï a adopté des technologies émergentes telles que l'Intelligence Artificielle, la Blockchain et l'Internet des objets pour améliorer les services gouvernementaux. Des projets pilotes tels que le système de passeport biométrique intelligent et le réseau de livraison par drones ont été lancés pour explorer les possibilités offertes par ces technologies.

DEFINE AND DEVELOP JOURNEYS Chapter - Topic

Sous la direction de l'Emir, les 1600 services administratifs de Dubaï ont été coordonnés autour de ~70 parcours...

Click to add subtitle

~1,600 disconnected services into ~70 integrated journeys for citizens and businesses

“Dubai government will issue its last paper transaction in 2021, we have instructed Smart Dubai Office to oversee this goal.”

His Highness Sheikh Hamdan Bin Mohammed Al Maktoum during Smart Dubai's Future Now Event, April 16 2017

...parcours digitalisés de bout-en-bout grâce à une application dédiée

Click to add subtitle

The DubaiNow App

- Unified **one-stop-shop** for all government interactions
- Currently offers access to **120+ public and private services**
- Services from **30+ entities**
- 500,000+ registered users**
2.8mn transactions in 2020
- Launch 2015

Features

- Life event navigation**
Services organized based on life events
- Alerts**
Direct government communication with citizens
- Digital Locker**
Personal locker for data and documents
- Dashboard**
Overview of government interactions
- Digital Payment**
Central tracking of all invoices and payments

Related solutions

- Digital ID**
UAE Pass as authentication provider

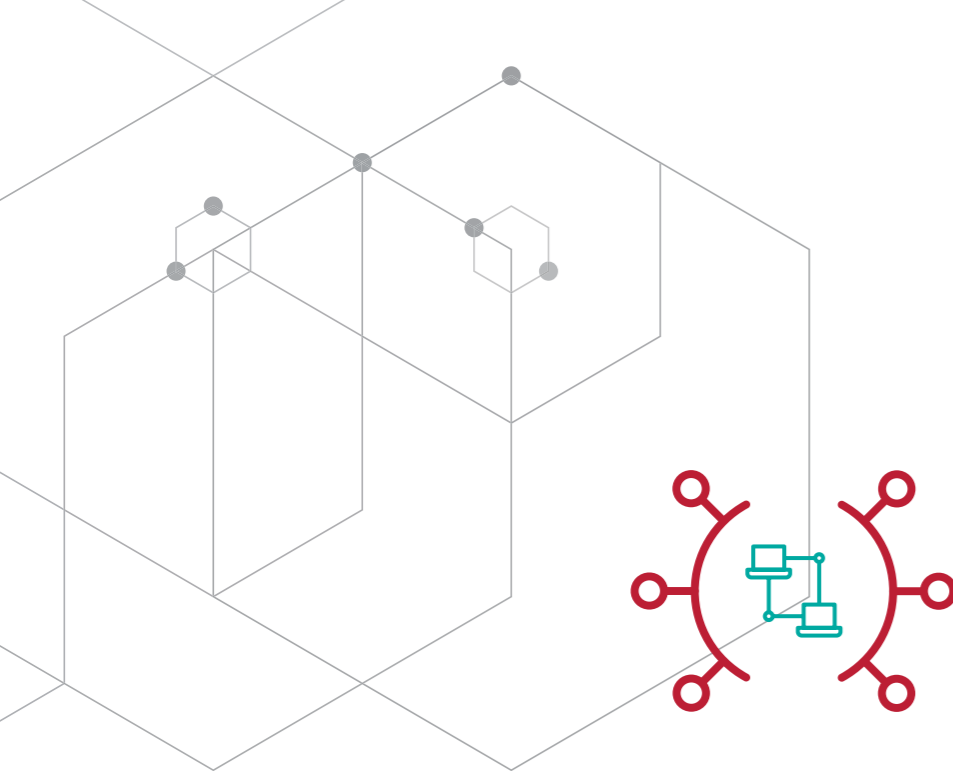
Cas du Rwanda

Le Rwanda a réalisé des avancées significatives dans le domaine de l'Administration Numérique et est reconnu comme un leader en Afrique dans ce domaine. Le pays a mis en place une infrastructure technologique solide, une plateforme numérique intégrée et propose une large gamme de services publics en ligne. L'engagement en faveur de l'inclusion numérique et l'exploration de technologies émergentes montrent la volonté du Rwanda de continuer à progresser dans la transformation numérique de son administration.

Le gouvernement a mis en place une plateforme numérique intégrée appelée «Irembo», qui offre un guichet unique pour les services gouvernementaux en ligne. Les citoyens peuvent accéder à une gamme de services, tels que l'enregistrement des entreprises, le paiement des impôts, la demande de documents d'identité et la gestion des services fonciers, via le portail Irembo.

Irembo a été introduit au Rwanda en 2015 comme une plateforme numérique intégrée pour les services gouvernementaux en ligne. Depuis son lancement, il a connu une adoption croissante et a eu un impact positif sur l'Administration et les citoyens rwandais. Voici quelques-uns des effets notables d'Irembo en termes de :

1. Amélioration de l'efficacité et de l'accessibilité : Irembo a permis de simplifier les procédures administratives et de réduire les délais de traitement des demandes.



2. Réduction de la bureaucratie et de la corruption : en fournissant un processus transparent et standardisé pour les services gouvernementaux, Irembo a contribué à réduire la bureaucratie et les possibilités de corruption. Les transactions en ligne permettent de minimiser les interactions en personne et les contacts avec les fonctionnaires, réduisant ainsi les opportunités de fraude ou d'abus.

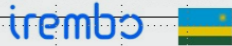
3. Facilitation des paiements en ligne : Irembo offre également des solutions de paiement en ligne pour les services gouvernementaux.

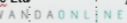


4. Collecte de données et amélioration des politiques publiques : l'utilisation d'Irembo permet de collecter des données précieuses sur les demandes de services gouvernementaux. Ces données peuvent être utilisées pour analyser les tendances, identifier les problèmes courants et améliorer les politiques publiques en fonction des besoins réels des citoyens.

Le Rwanda s'est également concentré sur l'inclusion numérique en veillant à ce que les citoyens des zones rurales et les groupes marginalisés aient également accès aux services numériques. Des programmes ont été mis en place pour former les citoyens aux compétences numériques de base et pour fournir des centres d'accès public à Internet dans les zones éloignées.

Le gouvernement rwandais a adopté une vision claire en matière de transformation numérique et considère les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

Grâce à un PPP le Rwanda a pu développer sa plateforme de services publics – IREMBO - rapidement avec un niveau de service best in class



Description du projet		Business model	
Irembo est une plateforme e-gouvernementale qui permet l'accès et la réalisation de services gouvernementaux (liés aux événements de la vie (naissance, mariage et décès), à la gestion des terres, aux permis de conduire, aux licences d'exploitation, à la circulation routière et à l'inspection des véhicules à moteur) au Rwanda. Le portail est conçu pour améliorer le mode de vie des citoyens en rendant l'accès aux services gouvernementaux plus facile, plus rapide et moins coûteux.		La société ROL rémunérée par une commission, un pourcentage prélevé sur les frais de service payés par les citoyens lorsqu'ils effectuent des transactions via IREMBO	
Modalités de partenariat		Réalisations et impact	
Le partenaire privé (ROL) reçoit un accord BOT (Build, Operate, and Transfer) pour la plate-forme IREMBO qui est perçue comme un guichet unique pour les transactions électroniques G2C et G2B au Rwanda. Selon l'accord BOT, la société ROL devrait investir dans la plateforme IREMBO, la construire et l'exploiter pendant 25 ans. Dans ce PPP, conformément à l'accord BOT, le gouvernement espère tirer profit de la capacité du partenaire privé à concevoir, financer, acquérir, construire et entretenir la plate-forme.		<ul style="list-style-type: none"> Plus de 68 services proposés Plus de 150,000 Transactions par mois Plus de 90,000 utilisateurs par mois 	
Principaux partenaires	Type d'acteur	Description de l'acteur	Contribution au projet
RwandaOnline Ltd 	Acteur Privé	Fournisseur de solutions technologiques	Maintien et gestion de la plateforme
The Government of Rwanda 	Acteur Public		Initiateur du projet Coordination et gestion du projet
Crimson Logic 	Acteur Privé	Société de conseil en gestion technologiques	Construction de la technologie pour Irembo

Création d'une licorne africaine en charge de digitaliser l'administration en Égypte

Fondée en 2005 et devenu en 2021 la première fintech d'Égypte, eFinance est devenue la seule entité autorisée à traiter et à régler les transactions de paiement et de recouvrement du gouvernement, et le «partenaire numérique de choix» du gouvernement.

Depuis, eFinance a tiré parti de ses actifs et s'est développée dans des secteurs adjacents clés, notamment l'émission de cartes et les solutions intelligentes, l'agrégation et le paiement de factures, les places de marché, les technologies de santé et d'assurance, la numérisation des impôts.

Au cours des 15 dernières années, eFinance a développé des actifs distinctifs dans les domaines de la technologie et des plateformes, des partenariats, de l'expertise et du talent, et des données.

L'Égypte s'est ainsi dotée non seulement d'une entité privée efficace capable de digitaliser ses services mais aussi d'un moteur d'innovation, d'emploi et de contribution financière (l'État égyptien a cédé une partie de l'entreprise à des investisseurs étrangers contribuant ainsi à une entrée significative de devises).

Le groupe a mis en place une multitude de services qui sont aujourd'hui rentables et sources de revenus pour l'État

finance	cards	khaless	aswaaq	NBFS
E-health platform <ul style="list-style-type: none"> Establish a dedicated operation focusing on national health insurance through digitalized channels 	Smart Transportation and e-Gates Solution <ul style="list-style-type: none"> Expansion through Cairo Transportation Authority and monorail payments Expand e-Gates automated access controls solutions 	Payment platform <ul style="list-style-type: none"> Extend Khaless' digital payment platform with a seamless digital processing service to grow market penetration within the digital payment value chain. 	E-Farming platform <ul style="list-style-type: none"> Establish an e-farming platform with Internet of Things services for agri-technology to provide better resource optimization 	Microfinance <ul style="list-style-type: none"> Expand into microfinance services
Platforms <ul style="list-style-type: none"> Expand the Group's digital proposition building new platforms and solutions through new technologies to serve market needs in several sectors 	Identity management <ul style="list-style-type: none"> Creating a User Identity Network & Biometric Authentication 	Digital services <ul style="list-style-type: none"> Expand merchant digital services and value-added service products by rolling out mobile accepting devices to increase the digital channels proposition 	Digital marketplaces <ul style="list-style-type: none"> Expand e-aswaaq's specialized e-commerce platforms, including the trading, industrial and tourism platforms 	Consumer finance <ul style="list-style-type: none"> Establish consumer finance digital services through a JV with a strategic partner
Digital Bank and Cloud Platform <ul style="list-style-type: none"> Establish a Digital Bank and expand cloud platform services utilizing e-finance reach to broaden customer base, utilizing existing skillset, know-how, standards and certifications, among others 				Microinsurance <ul style="list-style-type: none"> Expand into microinsurance services
				Consumer saving <ul style="list-style-type: none"> Establish nano/micro saving and banking products through partnerships with top vendors

Cas de l'Arabie Saoudite

L'Arabie Saoudite a fait d'énormes progrès dans le domaine de l'e-Gouvernement, établissant sa position parmi les pays leaders dans le domaine de la transformation numérique des services publics. Ceci grâce à des initiatives stratégiques, des efforts de gouvernance soutenus et une vision claire axée sur l'innovation et la satisfaction des citoyens.

L'Arabie Saoudite a réalisé des avancées remarquables dans les classements internationaux du e-Gouvernement, notamment en figurant parmi les 30 premiers pays dans le classement du UN eGovernment Survey. Ce classement évalue les performances des pays en matière de prestation de services en ligne, de participation citoyenne et d'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication dans l'administration publique. La position élevée de l'Arabie Saoudite témoigne de son engagement à améliorer constamment ses services gouvernementaux et à adopter les meilleures pratiques internationales.

L'amélioration de la gouvernance a été un élément clé du succès de l'E-gouvernement en Arabie Saoudite. Le pays a créé l'Agence Nationale pour la Gouvernance Électronique (Yesser), qui a joué un rôle crucial dans la coordination et la mise en œuvre des initiatives de transformation numérique. Yesser a travaillé en étroite collaboration avec les ministères et les organismes gouvernementaux pour promouvoir la numérisation des processus, rationaliser les services et renforcer la collaboration intergouvernementale. Plus récemment, il a créé la Direction Générale de l'Administration Numérique (DGA). La DGA joue un rôle clé dans la coordination des initiatives de e-Gouvernement à travers les différents ministères et organismes, garantissant ainsi une approche cohérente et une collaboration efficace.

L'Arabie Saoudite a reconnu l'importance des données dans la prestation des services gouvernementaux. Pour promouvoir une utilisation stratégique des données, le pays a créé l'Agence Saoudienne pour les Données et l'Intelligence Artificielle (SDAIA). La SDAIA joue un rôle essentiel dans la gouvernance des données, la création d'une infrastructure de données solide, la promotion de la confidentialité et de la sécurité des données, ainsi que dans l'exploitation des opportunités offertes par l'intelligence artificielle et l'analyse des données pour améliorer les services publics.

And to ensure relevance and focus, five key sectors were identified as priority sectors for Data & AI adoption in KSA, based on Vision 2030 and VRP strategies, KSA's GDP and budget reports and AI thought leadership reports.

- 
EDUCATION: Integrating Data & AI in education to align the education system with labor market needs and improve the student's journey
- 
GOVERNMENT: Assimilating Data & AI in Government to create a smarter and more efficient public sector
- 
HEALTHCARE: Integrating Data & AI into healthcare to increase access, enhance preventative care, and accommodate growing demand
- 
ENERGY: Integrating Data & AI into Energy in increase capacity, enhance efficiency, and develop adjacent industries
- 
MOBILITY: Incorporating Data & AI in Mobility to build a regional hub, create smart city Mobility technology, and enhance traffic safety in cities

Cas de l'Estonie

L'Estonie est largement reconnue comme l'un des pays leaders en matière de développement de l'e-Gouvernement. Le pays a fait d'énormes progrès dans la numérisation des services publics et est considéré comme un exemple de réussite en matière d'e-gouvernement. Voici quelques éléments clés du niveau de développement de l'e-Gouvernement en Estonie :

Identité numérique : les citoyens estoniens bénéficient d'une carte d'identité électronique (e-ID) qui leur permet d'accéder à une vaste gamme de services gouvernementaux en ligne de manière sécurisée. Système d'identification national de haute technologie lancé en 2002, associé à des signatures numériques que les Estoniens utilisent pour payer leurs impôts, voter, effectuer des opérations bancaires en ligne et accéder à leurs dossiers médicaux.

X-Road : l'Estonie a développé un système d'échange de données sécurisé appelé X-Road. Il s'agit d'une plateforme centralisée qui permet aux différents organismes gouvernementaux et aux secteurs privés de partager des données de manière sécurisée. Cela facilite la fourniture de services gouvernementaux intégrés et réduit la duplication des informations.

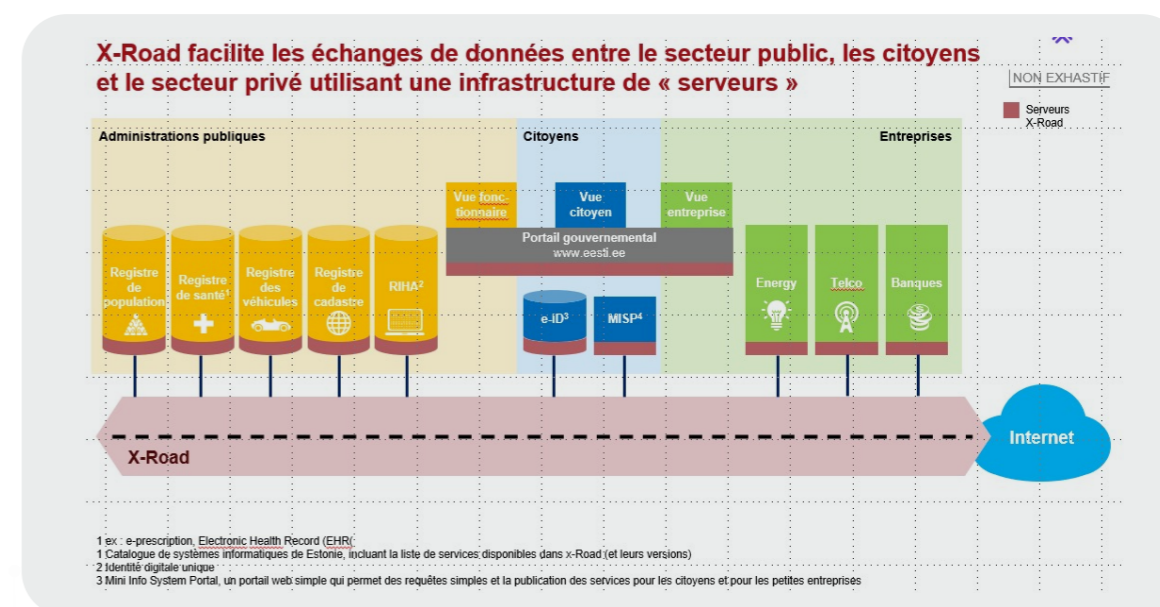
E-Voting : L'Estonie est pionnière en matière de vote électronique. Depuis 2005, les citoyens estoniens ont la possibilité de voter en ligne lors des élections législatives et municipales. Cette approche innovante a contribué à accroître la participation électorale et à simplifier le processus de vote.

E-Residency : L'e-residency est l'une des initiatives les plus remarquables de l'Estonie en matière d'e-Gouvernement. Elle permet aux citoyens étrangers d'établir une présence numérique en Estonie, d'accéder à des services en ligne tels que la création d'entreprises, la gestion bancaire et la signature numérique. Cela favorise les investissements étrangers et renforce l'image de l'Estonie en tant que hub numérique.

Services numériques intégrés : L'Estonie propose une large gamme de services gouvernementaux en ligne, allant de la déclaration d'impôts à la prescription électronique en passant par les services de santé en ligne. Les citoyens peuvent accéder à ces services via le portail en ligne «eesti.ee» et bénéficier d'une expérience utilisateur fluide et pratique.

Blockchain et cybersécurité : L'Estonie utilise la technologie de la Blockchain pour garantir la sécurité et l'intégrité des données. Les informations des citoyens sont protégées par des systèmes de cybersécurité avancés, et des mécanismes de vérification et de contrôle stricts sont mis en place pour protéger les données personnelles.

Collaboration et participation citoyenne : L'Estonie encourage la collaboration entre les secteurs public et privé ainsi que la participation citoyenne. Les citoyens ont la possibilité de contribuer aux décisions politiques par le biais de plateformes de participation en ligne, renforçant ainsi la transparence et la responsabilité dans le processus de prise de décision.



9 IA GÉNÉRATIVE AU SERVICE DE LA DIGITALISATION DE L'ADMINISTRATION



Q1. Comment l'IA générative peut-elle transformer les services gouvernementaux ?

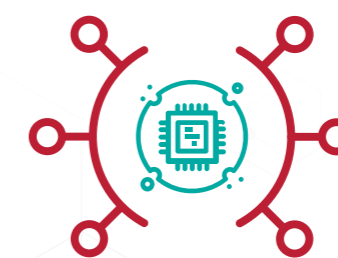
L'IA générative a le potentiel de révolutionner les services gouvernementaux en offrant une large gamme d'applications. Elle peut améliorer l'écriture de textes créatifs, la conception graphique, générer des présentations de qualité professionnelle, aider à l'apprentissage des langues et même produire du code de haute qualité pour les applications web ou mobiles.

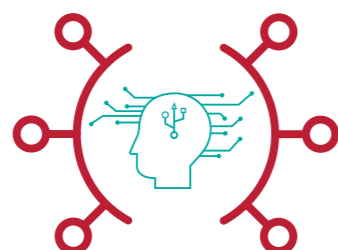
Les gouvernements du monde entier ont déjà commencé à adopter ces cas d'utilisation. Par exemple, les Émirats Arabes Unis utilisent un chatbot pour fournir des informations sur les services gouvernementaux, tandis que Singapour utilise une application pour aider les fonctionnaires à rédiger des rapports et des discours. Le Japon et l'Inde ont également utilisé l'IA générative pour simplifier les documents officiels et répondre aux questions sur les initiatives gouvernementales. Les gouvernements doivent envisager d'adopter ces technologies pour améliorer leurs services et accroître leur efficacité.

Q2. Quels sont les facteurs favorisant l'adoption des cas d'utilisation de l'IA générative dans le secteur public ?

L'adoption de l'IA générative dans le secteur public doit surmonter plusieurs défis. Il s'agit notamment de la préparation des données, de la disponibilité des talents et des ressources informatiques. Les gouvernements doivent s'assurer qu'ils disposent des bonnes données pour former les modèles, d'un accès à ces données, des autorisations légales pour les utiliser et de données de qualité suffisante.

De plus, attirer et fidéliser des talents dans la modélisation linguistique, le traitement automatique du langage naturel (TALN) et l'IA est crucial. De nombreux gouvernements ont mis en place des programmes et des initiatives pour développer l'expertise dans ces domaines. Enfin, il est essentiel de fournir des ressources informatiques adaptées aux applications d'IA générative. Les gouvernements peuvent avoir besoin de collaborer avec des fournisseurs de technologie et d'investir dans une infrastructure informatique haute performance pour surmonter ces obstacles et favoriser l'adoption.





Q3. Comment les gouvernements devraient-ils envisager les modèles LLM qui prennent en charge les langues locales ?

Les gouvernements devraient prendre en compte l'importance des modèles LLM (Large Language Model) qui prennent en charge les langues locales pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la construction de modèles de langues locales permet la souveraineté linguistique, en permettant des réponses localisées, contextualisées et alignées sur la culture, l'histoire et les valeurs locales. Deuxièmement, le développement de modèles LLM soutient la recherche et l'innovation par des start-ups locales, favorisant les avancées technologiques au sein du pays.

Enfin, cela favorise l'accessibilité pour les populations ne parlant pas anglais ou d'autres langues largement soutenues, garantissant qu'elles peuvent utiliser efficacement les outils et applications d'IA générative. Les gouvernements peuvent collaborer avec des acteurs mondiaux, investir dans des talents et une infrastructure locale, et participer à des initiatives open source pour développer des modèles LLM qui répondent aux besoins spécifiques des langues locales.

Q4. Comment les gouvernements devraient-ils envisager la création de leurs propres modèles LLM pour les langues locales par rapport à un partenariat avec des acteurs mondiaux ?

Les gouvernements doivent réfléchir attentivement à la question de savoir s'ils doivent créer leurs propres modèles LLM pour les langues locales ou s'ils doivent conclure un partenariat avec des acteurs mondiaux. La création de modèles locaux à partir de zéro nécessite des compétences, un budget et une infrastructure importants, mais elle permet de contrôler la souveraineté des données et la confidentialité. Des pays comme la Chine, la Suède et les Émirats arabes unis ont développé leurs propres modèles, démontrant ainsi leur capacité à rivaliser avec les acteurs mondiaux.

D'autre part, certains gouvernements estiment qu'il est plus pratique de conclure des partenariats avec des acteurs établis, car cela leur permet de tirer parti des modèles existants et des données associées tout en garantissant la protection des données. Les collaborations avec des entreprises comme Microsoft et OpenAI permettent l'hébergement local et la personnalisation tout en bénéficiant de l'expertise et des ressources des acteurs mondiaux. La décision doit être basée sur les circonstances spécifiques d'un pays et ses objectifs en termes de précision, de qualité, d'innovation et de souveraineté des données.

10 TÉMOIGNAGES



A. M. AHOUI Youssef, Directeur Général de Portnet

Quel est votre avis concernant le niveau de digitalisation actuel des services publics au Maroc ?

Le Maroc a réalisé certaines initiatives de digitalisation des services publics, démontrant ainsi une volonté d'améliorer l'accessibilité et l'efficacité des démarches administratives. Parmi ces initiatives, on peut citer la mise en place de portails en ligne tels que «Service-Public.ma» et «MarchéPublic.ma», qui permettent aux citoyens et aux entreprises d'accéder à certains services administratifs. De plus, le système d'identité électronique, la «Carte Nationale d'Identité Électronique» (CNIE), a été introduit pour faciliter les transactions et les processus d'authentification en ligne.

Un exemple de réussite dans la digitalisation des services publics au Maroc est le guichet unique PortNet. Malgré l'implication d'une multitude de partenaires, ce projet a été considéré comme une réussite grâce à un travail collaboratif sans faille et une implication générale. PortNet a permis la simplification des procédures douanières et logistiques en offrant un système intégré pour les opérations d'importation, d'exportation et de transit. Les acteurs du commerce extérieur peuvent effectuer leurs démarches en ligne, ce qui a contribué à réduire les délais et les coûts associés aux formalités administratives.


Cependant, malgré ces avancées, il convient de souligner que les initiatives de digitalisation actuelles demeurent insuffisantes, ce qui entraîne des difficultés persistantes pour les citoyens lors de leurs démarches administratives. Certains services essentiels tels que l'obtention de documents officiels ou le paiement des factures peuvent encore nécessiter des déplacements physiques aux guichets, ce qui entraîne des contraintes de temps et de coûts pour les citoyens. De plus, certains processus en ligne peuvent être complexes, peu intuitifs ou souffrir d'un manque de transparence, ce qui rend difficile la réalisation des démarches administratives pour les utilisateurs.

Il est donc crucial de poursuivre les efforts de digitalisation, en simplifiant davantage les procédures, en améliorant l'accessibilité des services en ligne et en garantissant une expérience utilisateur optimale pour que les citoyens puissent accomplir plus facilement leurs démarches administratives.

Quelles sont selon vous les principales causes de l'état actuel de ce niveau de digitalisation ?

Plusieurs raisons expliquent l'état actuel de la digitalisation des services publics au Maroc. Tout d'abord, il est souvent constaté que les organismes gouvernementaux se concentrent davantage sur la facilitation de leurs propres tâches plutôt que sur l'intérêt du citoyen. Cette approche centrée sur l'Administration peut entraîner un manque de coordination et une fragmentation des services en ligne, rendant difficile pour les citoyens d'accéder à un guichet unique pour leurs démarches administratives.

De plus, malgré les efforts de digitalisation entrepris, de nombreux documents sont toujours demandés de manière redondante par différents organismes,



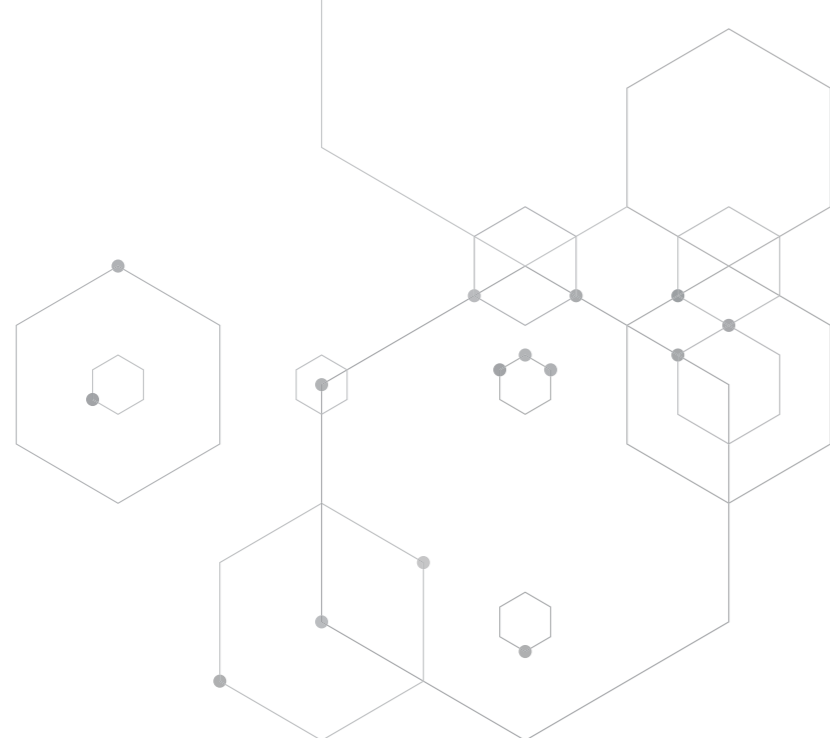
ce qui crée des inconvénients pour les citoyens. Une meilleure interconnexion entre les organismes et un travail collectif pourraient permettre de partager les informations et les données nécessaires de manière plus efficace, évitant ainsi la duplication des demandes de documents et simplifiant les procédures administratives pour les citoyens.

Il est essentiel de promouvoir une approche collaborative et centrée sur le citoyen dans la digitalisation des services publics au Maroc. Cela implique une coordination et une coopération plus étroites entre les différentes entités gouvernementales, ainsi qu'une volonté de mettre en place des solutions intégrées qui facilitent les démarches administratives des citoyens. En favorisant l'interconnexion des systèmes et en travaillant ensemble, les organismes gouvernementaux peuvent offrir une expérience utilisateur plus fluide, réduire les formalités administratives inutiles et améliorer l'efficacité globale des services publics numériques.

Au cours des dix dernières années, il y a eu cependant des initiatives réussies de digitalisation des services publics, peut être que votre institution ou d'autres en ont menées avec succès. Pourriez-vous nous parler de ces initiatives qui pourraient être des références ?

Un exemple notable d'initiative réussie dans la digitalisation des services publics au Maroc est PortNet, le guichet unique du commerce extérieur. Grâce à un travail communautaire et une fédération réussie des acteurs impliqués, PortNet a réalisé des avancées significatives en dématérialisant la quasi-totalité des formalités et procédures du commerce international. Ce système intégré a permis aux opérateurs du commerce extérieur de gérer leurs transactions en ligne, réduisant ainsi les délais et les coûts associés aux démarches administratives.

Cependant, malgré cette réussite, il reste encore beaucoup de travail à faire pour perfectionner le système. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour améliorer l'ergonomie, la convivialité et la transparence de PortNet, ainsi que pour résoudre les éventuels problèmes techniques qui peuvent survenir. L'objectif ultime est de fournir une expérience utilisateur optimale et de simplifier davantage les procédures du commerce extérieur, ce qui nécessite une collaboration continue entre les parties prenantes et un engagement constant pour faire évoluer et améliorer PortNet dans les années à venir.



Qu'y avait-il de particulier dans ces initiatives, et qui a contribué à leur succès? Comment pourrions-nous répliquer ces facteurs pour accélérer la digitalisation des services publics au Maroc ?

Plusieurs facteurs de succès de l'expérience de PortNet au Maroc peuvent être répliqués pour favoriser la digitalisation des services publics dans d'autres domaines. Tout d'abord, la mise en place d'une collaboration étroite entre les différentes parties prenantes est essentielle. PortNet a réussi grâce à la participation et à la coopération active des acteurs du commerce extérieur, des autorités douanières, des opérateurs logistiques et d'autres entités impliquées. Cette collaboration permet d'identifier les besoins spécifiques, de rassembler les compétences et les ressources nécessaires, et de garantir une mise en œuvre harmonieuse du système.

Un autre facteur clé de succès est l'engagement des parties prenantes. Les acteurs impliqués dans la digitalisation des services publics doivent être motivés et déterminés à apporter des changements positifs. Ils doivent reconnaître les avantages potentiels de la digitalisation, tels que l'efficacité

accrue, la réduction des coûts et l'amélioration de l'expérience utilisateur. Cet engagement se traduit par une volonté de surmonter les obstacles et de travailler ensemble pour atteindre les objectifs fixés.

La transparence et la communication efficace sont également des facteurs cruciaux. Les parties prenantes doivent être informées régulièrement des progrès réalisés, des mises à jour du système et des éventuelles modifications. La transparence renforce la confiance entre les différentes parties et facilite l'acceptation et l'adoption des nouvelles solutions numériques.

Enfin, il est important de souligner l'importance de l'évolutivité et de la flexibilité des systèmes de digitalisation. Les services publics sont en constante évolution et les besoins des citoyens sont amenés à changer. Les solutions numériques doivent être conçues de manière à pouvoir s'adapter aux évolutions technologiques et aux nouvelles exigences. La flexibilité permet d'intégrer de nouvelles fonctionnalités, de répondre aux besoins spécifiques des utilisateurs et de garantir une expérience utilisateur optimale.

En résumé, la réplification des facteurs de succès de l'expérience de PortNet implique la collaboration étroite des parties prenantes, l'engagement actif, la transparence et la communication efficace, ainsi que la conception de solutions évolutives et flexibles. En adoptant ces principes, d'autres initiatives de digitalisation des services publics peuvent espérer atteindre des résultats positifs similaires.

Quelles seraient vos recommandations pour accélérer la digitalisation des services publics au Maroc ?

Pour accélérer la digitalisation des services publics, il est essentiel que l'Administration adopte certaines recommandations clés. Tout d'abord, il est nécessaire que la juridiction soutienne pleinement cette transition vers le numérique. Cela peut être réalisé en établissant des dates limites claires à partir desquelles toutes les procédures administratives doivent être



B. M. DAHAB Tarik, Directeur Général de Leyton Maroc

entièrement numériques. Une approche progressive avec des échéances spécifiques encouragerait les organismes publics à mettre en place des solutions numériques efficaces et à favoriser l'adoption des services en ligne.

De plus, pour garantir le succès de la digitalisation, il est primordial de placer le citoyen au centre de l'attention. L'Administration doit mettre en place des dispositifs facilitant l'accès aux services numériques et fournir une assistance adéquate pour les utilisateurs peu familiers avec les outils numériques. Une attention particulière doit être accordée à l'ergonomie, à la simplicité d'utilisation et à la convivialité des interfaces afin de rendre les services publics numériques accessibles à tous les citoyens.

Un autre aspect crucial est le partage d'informations entre les organismes publics. Pour éviter la redondance et favoriser la collaboration, il est essentiel d'autoriser, par force de loi, le partage sécurisé des données entre les différentes entités administratives. Cela permettrait une meilleure intégration des systèmes, réduirait les démarches répétitives pour les citoyens et améliorerait l'efficacité globale des services publics. En parallèle, une transparence accrue dans la gestion des données publiques et des procédures administratives serait bénéfique pour renforcer la confiance des citoyens et favoriser une meilleure reddition de comptes.

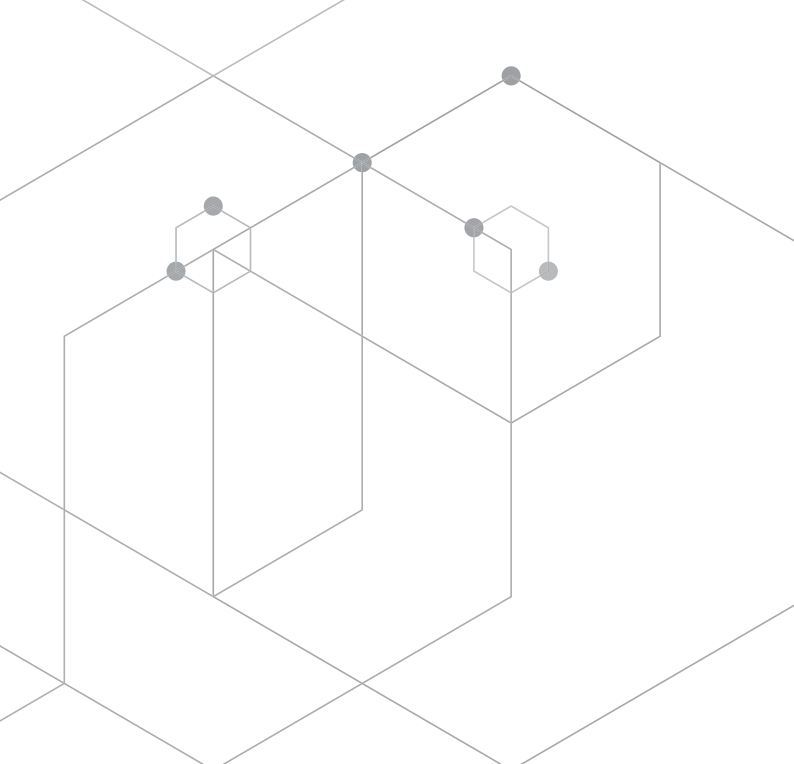
Quel est votre avis concernant le niveau de digitalisation actuel des services publics au Maroc ?

Le niveau actuel de digitalisation des services publics au Maroc présente des avancées significatives qu'il faut féliciter et encourager. Le pays a réalisé des progrès dans la mise en place de services administratifs en ligne, avec plusieurs dizaines de services qui ont été entièrement numérisés.

Cela ne veut pas dire que le travail de digitalisation des services publics est terminé ou qu'il n'y a pas de difficultés rencontrées. En effet, il reste encore des chantiers importants à mener dans ce domaine, comme celui de la simplification des procédures administratives ou de l'ergonomie des sites web officiels des administrations.

Au cours des dernières décennies, le Maroc a réalisé d'importants progrès dans le domaine de la numérisation, ce qui a conduit à une augmentation significative de l'indice EGD (Indice de développement de l'e-Gouvernement). Cependant, ces dernières années, nous avons observé un ralentissement de la progression de cet indice, malgré les avancées exponentielles des outils numériques. Cette situation peut susciter des attentes chez les citoyens et les entreprises, qui espèrent voir le niveau de numérisation atteindre un stade supérieur.

Alors que de nombreux pays ont connu une croissance rapide de leurs services numériques, le Maroc semble progresser à un rythme plus lent. Il est donc crucial de prendre des mesures pour accélérer le développement de la



numérisation dans le pays et répondre aux attentes croissantes des citoyens et des entreprises, en les amenant vers un niveau supérieur de transformation numérique.

Quelles sont selon vous les principales causes de l'état actuel de ce niveau de digitalisation ?

Plusieurs facteurs ont contribué à l'état actuel de la digitalisation des services publics au Maroc. Tout d'abord, il y a eu une volonté politique affirmée de faire de la digitalisation une priorité pour améliorer l'efficacité et l'accessibilité des services publics. Cependant, il est important de souligner que la mise en œuvre complète de la digitalisation nécessite des ressources financières adéquates.

La gouvernance est également un facteur clé. Une coordination efficace entre les différents acteurs gouvernementaux, ainsi qu'une collaboration solide entre le secteur public et le secteur privé, sont essentielles pour garantir le succès de la digitalisation des services publics.

Au cours des dix dernières années, il y a eu cependant des initiatives réussies de digitalisation des services publics, peut être que votre institution ou d'autres en ont menées avec succès. Pourriez-vous nous parler de ces initiatives qui pourraient être des références ?

Au cours de la dernière décennie, nous avons vu émerger plusieurs initiatives réussies de digitalisation des services publics au Maroc. L'une de ces initiatives est «Digital Morocco 2020», qui vise à intégrer les différents services publics en ligne et à améliorer l'efficacité administrative. Cette plateforme a permis de numériser un grand nombre de services, tels que les déclarations fiscales, le paiement des impôts et les déclarations à la sécurité sociale. Tous ces services sont utilisés par notre entreprise au quotidien en tant qu'acteur privé afin de faciliter la gestion administrative.

L'intégration de ces outils gouvernementaux a permis à notre centre d'innovation interne « le Tech Lab » de structurer efficacement nos données et de les interfacier harmonieusement avec les ressources fournies par l'État. Cette collaboration a fluidifié notre processus interne et nous a permis de digitaliser notre chaîne de valeur de manière optimale, nous avons simplifié les flux d'informations, favorisé la collaboration entre les équipes et optimisé la prise de décisions. Cette automatisation des tâches et la centralisation des données, nous a également permis d'améliorer notre efficacité, réduire les erreurs et renforcer notre positionnement en tant qu'acteur technologique innovant sur le marché.

Il est aussi intéressant de se pencher sur des initiatives réussies en dehors du Maroc, et en la matière, l'exemple de l'Estonie est souvent considéré comme un modèle de référence de digitalisation des services publics. Et ce notamment grâce à l'initiative « e-Residency » qui a permis à des entrepreneurs n'ayant pas la nationalité estonienne de bénéficier d'une identité numérique leur permettant d'accéder à des services de création d'entreprise, de services bancaires ou de déclaration fiscale, entre autres. L'e-résident reçoit une carte à puce qui lui permet de signer électroniquement des documents, accéder à des services sécurisés et effectuer des transactions en toute sécurité, même s'il ne réside pas en Estonie.

Qu'y avait-il de particulier dans ces initiatives, et qui a contribué à leur succès ? Comment pourrions-nous répliquer ces facteurs pour accélérer la digitalisation des services publics au Maroc ?

La collaboration entre les différentes parties prenantes, y compris le secteur public, le secteur privé et la société civile, est un élément clé du succès de ces initiatives. En favorisant un dialogue constructif et en encourageant la participation de tous les acteurs, nous pouvons créer un écosystème favorable à la digitalisation des services publics.

Quelles seraient vos recommandations pour accélérer la digitalisation des services publics au Maroc ?

Parmi les initiatives phares que je pousserais en priorité, il y a la numérisation des procédures administratives liées aux entreprises. Cela inclut la simplification des processus de création d'entreprise, l'accélération des délais de délivrance des licences et des permis, ainsi que la mise en place de plateformes en ligne pour faciliter les interactions entre les entreprises et l'administration.

En outre, je mettrais l'accent sur la numérisation des services de santé, en facilitant l'accès aux dossiers médicaux électroniques et en développant des solutions numériques pour la prise de rendez-vous et la consultation à distance. Cela permettrait d'améliorer l'efficacité du système de santé et de faciliter l'accès aux soins pour les citoyens.

Ces initiatives phares, associées à une gouvernance solide, à une collaboration public-privé étroite et à des ressources adéquates, pourraient accélérer considérablement la digitalisation des services publics au Maroc et améliorer l'expérience des citoyens et des entreprises.



C. M. MABCHOUR Redouane, Directeur Général de Webhelp Maroc

Quel est votre avis concernant le niveau de digitalisation actuel des services publics au Maroc ?

Les services publics au Maroc sont en profonde mutation ces dernières années, avec comme objectif affiché d'offrir une meilleure expérience de service à leurs usagers, en passant par plus de proximité et une réelle modernisation des interactions via la Digitalisation. D'ailleurs plusieurs services Publics sont désormais accessibles en ligne.

Cette transformation est en cours et un grand nombre d'initiatives ont déjà été menées par les différents acteurs publics et privés, mais nous pourrions aller encore plus loin dans l'amélioration de la relation Administration-usager.

Pensez-vous que les citoyens, entreprises en sont satisfaits ?

Le numérique est un vecteur majeur de transformation et d'optimisation, qui doit répondre aux principales critiques qui sont formulées aujourd'hui : réactivité, disponibilité, la qualité de service également, mais il soulève aussi des craintes légitimes à la fois de la part des agents des services publics et de nos concitoyens, tant la fracture numérique est une réalité.

Cette transformation doit être accompagnée, anticipée, et les personnels doivent être formés et il faut surtout mettre les citoyens au centre en les accompagnant tout au long de leur expérience afin de leur fournir un service simple, cohérent et accessible

Pensez-vous que nous sommes sur la bonne trajectoire ?

Nous sommes en effet sur la bonne trajectoire mais pour aller plus vite et plus loin, nous prôtons la mise en place de partenariats Public/Privé, clé de plus d'efficience.

Chez Webhelp, nous sommes convaincus que l'externalisation est un véritable accélérateur pour cette transformation, en apportant un support et un accompagnement dans la conception et le pilotage de la relation usager.

Quelles sont selon vous les principales causes de l'état actuel de ce niveau de digitalisation ?

La Digitalisation des services Publics du Royaume est encore au milieu du gué du fait de la transformation majeure que cela implique.

- La numérisation entraîne une réelle transformation des conditions de travail des agents publics : un accompagnement dans leur formation aux nouveaux outils/services est indispensable.
- La simplification grâce à la digitalisation n'est pas non plus complètement perçue par les usagers qui sont inquiets des démarches en ligne (aisance avec le numérique, complexité et ergonomie des démarches).
- Une grande partie de la population n'a pas accès ou difficilement à Internet. Je ne pense pas qu'il s'agisse d'une question de priorité accordée à ce sujet.

Dans une logique d'efficience et de performance, il faut construire des indicateurs qui soient en lien avec les objectifs des institutions et avec les attentes des usagers.

Exemples d'initiatives réussies ?

Le Maroc a lancé plusieurs plateformes en ligne qui illustrent les efforts du royaume pour digitaliser les services publics et simplifier les démarches administratives.

En 2020, lors de la crise sanitaire de la Covid-19, un grand nombre de services ont dû être digitalisés en urgence pour répondre aux citoyens marocains. En tant qu'acteur majeur, Webhelp Maroc a contribué au lancement de certaines de ces initiatives.

D'autres services administratifs digitalisés ont pu être apportés à tous les marocains résidents à l'étranger pour répondre à une demande de plus en plus croissante de démarches administratives.

Qu'y avait-il de particulier dans ces initiatives, et qui a contribué à leur succès ? Comment pourrions-nous répliquer ces facteurs pour accélérer la digitalisation des services publics au Maroc ?

Ces initiations ont affirmé notre agilité surtout avec le rapprochement entre partenaire public et partenaire privé rodé à cet exercice pour répondre très rapidement aux besoins des concitoyens et gérer ce pic d'activité en période de crise.

Webhelp avait déjà des équipes de conseillers qui ont très rapidement été formés et avaient à leur disposition tous les outils nécessaires pour donner les informations et recommandations utiles dans un temps record. Le fait de faire appel à un partenaire externe comme Webhelp, expert de la relation client et usager, permettrait d'accélérer la Digitalisation des services publics car Webhelp apporterait :

- des standards et des normes de production des services publics pour mieux

piloter la performance et l'amélioration continue ;

- de l'innovation pour enrichir l'expérience des usagers ainsi que les conditions de travail des agents ;
- un accompagnement pour recentrer les agents sur leur cœur de métier et leur expertise .
Et tout ceci à moindre coût.

Quelles sont vos recommandations à l'Administration pour l'accélération de la digitalisation des services publics ? En particulier quelles sont vos recommandations sur les sujets d'habitude présentés comme critiques : gouvernance, implication du privé, niveau de moyens accordés à ces initiatives. Quelles initiatives phares auriez-vous poussé en priorité ?

La digitalisation répond de manière agile aux grandes insatisfactions des usagers des services Publics à savoir l'innovation, la dématérialisation, la réactivité et la disponibilité.

L'externalisation des services à un prestataire privé externe comme Webhelp permet d'optimiser tous ces points et apporte une réelle expertise dans le développement de nouveaux usages, l'accélération de la digitalisation des services et l'amélioration de la qualité des services publics dans une logique partenariale intégrée. Optimiser l'accessibilité des services, optimiser les délais de réponses, orienter vers les bons services, avec les bonnes informations, vont permettre de recréer du lien entre usagers et services publics, et renforcer la qualité des interactions entre les agents publics et les usagers : plus de temps, plus qualitatif, plus de satisfaction commune.



D. Mme HAMTAMI Nahid,
Directrice de l'Agence Urbaine de Kénitra-Sidi Kacem-Sidi Slimane

Quel est votre avis concernant le niveau de digitalisation actuel des services publics au Maroc ?

Le Maroc s'est fortement engagé dans la digitalisation de ses services publics depuis plusieurs années sous Haute Impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu le Glorifie grâce à la stratégie du Maroc Numéric 2013 lancée en 2009.

Les efforts en matière de transformation digitale au Maroc ont été considérablement renforcés et accélérés avec la mise en œuvre de la stratégie «Maroc Digital 2020» suite au Discours Historique de Sa Majesté le Roi prononcé le 14 octobre 2016 devant les membres des deux Chambres du Parlement à l'occasion de l'ouverture de la première session de la première année législative de la 10ème législature. Cette Vision Royale a impulsé une dynamique positive vers la modernisation des services publics et la promotion de l'économie numérique dans le pays.

Extrait dudit Discours Royal : « Par ailleurs, l'administration électronique doit être généralisée selon une approche intégrée permettant aux différents départements et aux divers services un accès commun aux informations ».

Cette stratégie vise des objectifs ambitieux. Tout d'abord, elle vise à favoriser la numérisation de l'économie, puis à positionner le pays en tant que hub numérique régional, et enfin à améliorer les conditions-cadres nécessaires. Pour atteindre ces objectifs, le Maroc s'est engagé à mettre en œuvre sa politique de gouvernement électronique (e-gov) confiée à l'Agence de Développement


du Digital (ADD). Cette politique vise à accélérer la digitalisation des services administratifs, à mobiliser l'ensemble des acteurs autour des initiatives publiques dans le domaine du digital, et à faciliter la convergence et l'interopérabilité des systèmes d'information publics.

D'importantes réalisations ont été accomplies, touchant tous les ministères et les administrations publiques, et ayant un impact significatif sur la vie des Marocains ainsi que sur les conditions d'investissement et de création d'entreprises. Cependant, malgré le contexte favorable de la pandémie de Covid-19 pour accélérer la transition vers l'E-gouvernement, les résultats obtenus sont en deçà des attentes. En effet, l'enquête de l'ONU sur l'e-gouvernement en 2022 a classé le Royaume à la 101ème place sur 193 pays évalués.

Il est donc impératif de redoubler d'efforts pour combler cet écart dans la transformation digitale de l'appareil public de l'État. Cela nécessite l'élaboration d'une nouvelle stratégie à long terme intégrant des technologies telles que l'Intelligence Artificielle, l'internet des objets, le cloud computing, la gestion des données volumineuses (big data), tout en garantissant une connectivité significative. Cette approche permettra de propulser le Maroc vers une ère de gouvernance numérique plus avancée et bénéfique pour l'ensemble de la société.

Quelles sont selon vous les principales causes de l'état actuel de ce niveau de digitalisation ?

La digitalisation des services publics au Maroc est portée par l'Instance Suprême du pays, à savoir Sa Majesté le Roi, qui a identifié la transformation digitale comme un véritable levier de changement au sein de l'administration publique. Cependant, pour tirer les enseignements nécessaires des stratégies précédentes de transformation digitale du Royaume, des évaluations doivent




être effectuées afin de comprendre les dysfonctionnements et les obstacles qui ont empêché l'atteinte des objectifs escomptés. Ces enseignements doivent être intégrés dans la nouvelle stratégie actuellement en cours de développement.

Par ailleurs, il convient de noter une faiblesse en matière de connectivité, ainsi qu'une disparité de couverture Internet entre les milieux ruraux et urbains. Cette disparité constitue un défi à surmonter pour assurer une digitalisation équitable sur l'ensemble du territoire.

De plus, il est important de souligner la persistance d'un taux élevé d'analphabétisation, en particulier en milieu rural, ainsi qu'une analphabétisation fonctionnelle liée aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) au sein de nos administrations. Cette réalité complexifie la mise en œuvre de la transformation digitale. En outre, l'absence d'un engagement fort du top management dans ce chantier de digitalisation et les difficultés associées à la transition vers un style de gestion plus agile, inspiré des start-ups, constituent des défis supplémentaires à relever.

Afin de remédier à ces obstacles, il est essentiel de mettre en place des actions ciblées. Cela inclut l'amélioration de la connectivité et de la couverture Internet dans les zones rurales, ainsi que des programmes visant à réduire l'analphabétisation fonctionnelle et à renforcer les compétences numériques au sein de l'administration. De plus, une sensibilisation et une mobilisation accrues du top management sont nécessaires pour promouvoir une culture de la transformation digitale et encourager l'adoption de méthodes de travail plus agiles et innovantes.

La réussite de la transformation digitale des services publics au Maroc dépendra



de la capacité à surmonter ces défis et à adopter une approche holistique, intégrant à la fois les aspects techniques, organisationnels et humains de cette transition.

Y a-t-il des exemples d'initiatives réussies ?

Dans le cadre de la stratégie du Ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville, notamment en ce qui concerne la généralisation de la digitalisation des procédures d'urbanisme, l'Agence Urbaine de Kénitra-Sidi Kacem-Sidi Slimane a lancé une ambitieuse stratégie intitulée «Agence Urbaine Numérique à l'horizon 2021» en 2018. Cette stratégie a permis de digitaliser tous les processus métiers et supports de l'agence.



Plateforme de l'Enquête Publique Digitale des Documents d'Urbanisme :

L'une des réalisations phares de cette stratégie est la plateforme de l'Enquête Publique Digitale, lancée le 24 juillet 2020. Cette plateforme a été utilisée pour accompagner l'enquête publique du plan d'aménagement de la commune de Sefsaf, dans la province de Sidi Kacem, suite à la levée des mesures de confinement liées à la pandémie du Covid-19.

Depuis lors, six autres Plans d'Aménagement (PA) et un Plan de Développement et d'Aménagement Régional (PDAR) ont également bénéficié de cette plateforme. Cette plateforme novatrice, présentée lors du GITEX AFRICA à Marrakech le 31 mai 2023, repose sur les principes d'accès à l'information, de transparence, de crédibilité, de redevabilité, de confiance et de consolidation de la Digitalisation des procédures d'urbanisme.



Plateforme MANARA

Une autre initiative remarquable est la plateforme MANARA, lancée en juin dernier dans le cadre de la nouvelle vision «Open Urban Agency» de l'Agence Urbaine de Kénitra-Sidi Kacem-Sidi Slimane.

Cette plateforme, première du genre à l'échelle nationale, offre un accès aux données territoriales et urbanistiques liées aux activités de l'agence. Elle propose également une interface pour l'assistance en ligne et le soutien technique et réglementaire aux partenaires de l'Agence.



Plateforme nationale UrbaVan (urbavan.ma) :

Dans le cadre des efforts de digitalisation menés par les entités du ministère de tutelle, y compris les Agences Urbaines, l'Agence Urbaine de Kénitra-Sidi Kacem-Sidi Slimane a contribué au développement et au déploiement de la plateforme digitale nationale UrbaVan (urbavan.ma).

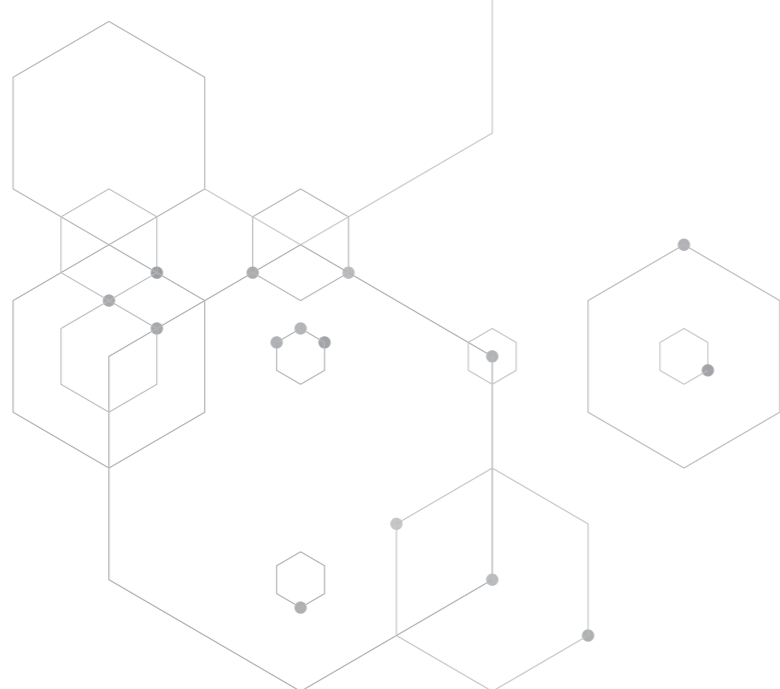
Ces initiatives réussies démontrent l'engagement du Maroc dans la digitalisation des services publics, en particulier dans le domaine de l'urbanisme, et l'adoption de solutions innovantes pour améliorer l'accessibilité, la transparence et l'efficacité des procédures administratives.



Plateforme nationale UrbaMRE (urbamre.ma) :

En réponse aux Hautes Orientations Royales visant à faciliter et accompagner les Marocains du monde, et surtout après deux années de restrictions liées à la pandémie du Covid-19, le ministère de tutelle a mobilisé ses Agences Urbaines pour répondre aux demandes de cette catégorie de citoyens.

Ainsi, l'Agence Urbaine de Kénitra-Sidi Kacem-Sidi Slimane a développé et déployé la plateforme Digitale nationale UrbaMRE (urbamre.ma), qui permet aux Marocains du monde de soumettre leurs demandes et questions, d'accéder aux services en ligne des Agences Urbaines et de s'informer sur les offres d'investissement territoriales planifiées.



Y a-t-il des facteurs de succès à répliquer ?

Les nouvelles solutions électroniques mises en place par l'Agence Urbaine de Kénitra-Sidi Kacem-Sidi Slimane sont le résultat d'un engagement fort et d'une vision stratégique axée sur la transformation digitale de ses processus métiers et supports. L'objectif principal est de fournir des services de qualité à ses partenaires et utilisateurs.

De plus, un changement de paradigme s'est opéré au niveau du mode de gestion de l'AUKSS, adoptant une approche de start-up publique axée sur l'innovation. Cette nouvelle approche encourage les collaborateurs internes et les partenaires à adopter un état d'esprit qui reconnaît le potentiel du Numérique en tant que levier de changement au sein de l'Administration Publique. L'innovation est au cœur de cette transformation, incitant chacun à embrasser cette évolution et à exploiter pleinement les possibilités offertes par le digital.

Quelles sont vos recommandations à l'Administration pour l'accélération de la Digitalisation des services publics ?

Afin de relever le défi d'une véritable avancée qualitative dans la digitalisation de nos structures administratives, il est recommandé de prendre les mesures suivantes :

- Faire de la transformation digitale un axe stratégique et un levier de changement et de performance au sein de l'Administration Publique.
- Adopter un nouveau paradigme de gestion axé sur le rôle du Digital et l'importance de l'innovation. Cela implique de valoriser le potentiel du Numérique et de promouvoir une culture de l'innovation au sein de l'Administration.
- Encourager le partenariat avec les universités, en sollicitant la recherche scientifique et l'expertise privée. Cette collaboration permettra de bénéficier des connaissances spécialisées et des avancées technologiques les plus récentes. En s'appuyant sur ces partenariats, l'Administration pourra renforcer sa capacité à développer et mettre en œuvre des solutions innovantes.

En suivant ces recommandations, l'administration pourra accélérer efficacement la digitalisation des services publics et tirer pleinement parti des opportunités offertes par le numérique.

11 LES 10 RECOMMANDATIONS DE L'AUSIM

Forte de ce diagnostic, de l'enquête, des témoignages des experts marocains et des références internationales l'Ausim émet 10 recommandations pour l'Administration pouvant accélérer la digitalisation des services publics.

1. Le Citoyen et les Entreprises au centre.

Mettre l'utilisateur au centre des stratégies digitales. En effet, cela pousse à adapter le fonctionnement pour se mettre au diapason des attentes et exigences des citoyens et entreprises, qui sont les consommateurs finaux des services publics.

2. Mise en place d'un baromètre national annuel permettant de mesurer le niveau de Digitalisation des services publics. Ce système sera en particulier en charge de mesurer de manière annuelle le niveau de digitalisation de l'ensemble des services publics de manière nominative par ministère et par service, de quantifier et publier leur niveau d'usage.

3. Mise en œuvre d'une véritable feuille de route opérationnelle de Digitalisation des services publics et d'un schéma directeur clarifiant son architecture et ses priorités. Le schéma directeur donnera une architecture d'ensemble de digitalisation qui structurera les modalités d'échange de données entre administrations, définira les rôles des principaux modules communs comme ceux de l'identification du paiement en ligne.

4. Mise en œuvre d'une réelle gouvernance forte permettant de superviser la Digitalisation des services publics. Cette gouvernance qui sera en charge de mettre en œuvre la feuille de route et devra avoir la capacité d'arbitrer et décider concernant les sujets de blocage et disposer d'une véritable enveloppe budgétaire directe ou indirecte.

5. Renforcement majeur du budget public de Digitalisation de l'Administration marocaine en lien avec l'importance. Par rapport à certains pays de référence le benchmark montre que l'Administration au Maroc investit deux fois moins (investissement rapporté au niveau du PIB) par rapport à certains pays dans la digitalisation de ses services publics. Si le Royaume se fixe des ambitions d'une réelle transformation de l'Administration par le digital il semble aujourd'hui nécessaire de doubler les ressources financières allouées à cette transformation.

6. Renforcement du partenariat Public-Privé et des Écosystèmes. L'Administration Publique ne peut à elle seule assurer toutes les actions nécessaires pour une transformation réussie. La collaboration est la clé ! Qu'il s'agisse de collaboration avec les acteurs du monde académique ou ceux du monde associatif, et bien évidemment ceux du secteur privé. Dans ce contexte, mettre en place le cadre opérationnel pour la mise en pratique des projets de collaborations avec les partenaires publics et privés s'avère nécessaire. Les Partenariats Public Privé (PPP) peuvent apporter des réponses pratiques à certaines contraintes liées aux projets de transformation dans le Secteur Public. Il est, toutefois, nécessaire de clarifier les responsabilités de chaque partie prenante en termes de portage des projets, afin d'assurer la souveraineté des infrastructures, des applications et des données ainsi que la transparence des business models vis à vis des acteurs impliqués.

7. Soutien aux Administrations pour le recours systématique à des Systèmes d'Information et à la dématérialisation de leurs données.

La transformation digitale nécessite que les Administrations puissent traiter et échanger des données entre elles. Or, l'existence à date de nombreuses procédures papier, le non recours aux Systèmes d'Information par de nombreuses Administrations rendra leur transformation digitale très difficile. Il nous semble donc qu'une étape majeure consiste pour les différentes Administrations de manière standalone de s'équiper en systèmes d'information permettant de dématérialiser leur procédures et données en interne.

8. Mise en place d'une politique RH spécifique pour les métiers du Digital, de la Donnée et des Systèmes d'Information.

Il est clair qu'il est impossible de réussir la transformation Digitale de l'Administration sans pouvoir attirer un noyau dur de talents en charge d'implémenter cette transformation. Or ces talents sont loin d'être attirés par les opportunités professionnelles aujourd'hui offertes par l'Administration à cause des niveaux de rémunération, des procédures de recrutement, et des opportunités d'évolution. Il apparaît aujourd'hui critique de pouvoir offrir une offre RH spécifique (en termes de conditions salariales et d'opportunités de développement) qui sort des circuits classiques pour pouvoir attirer et développer ces talents.

9. Acculturation des Ressources Humaines.

Avant d'être une problématique technologique, la transformation digitale du secteur public est d'abord une histoire de transformation des compétences et de l'état d'esprit général dans les départements de l'État. Il est important d'inculquer dans nos organisations les bons messages :

- Le secteur public comme tous les autres secteurs ne peut se développer sans l'appui des nouvelles technologies à même de lui apporter la disponibilité, la sécurité et la fluidité nécessaires pour en faire un service à la hauteur des attentes des citoyens et des partenaires ;

- Le secteur public doit refléter une image d'agilité, d'innovation et de création de valeur, ce sont là les signaux forts d'un secteur public ouvert vers son futur et prêt à assumer sa transformation.

Afin d'apporter cet état d'esprit sur le terrain plusieurs actions dans le volet ressources humaines vont être nécessaires, nous pouvons citer par exemple :

- L'acculturation des ressources humaines : mettre à niveau toutes les ressources humaines vers la culture du digital ;
- Le recrutement des talents : recruter et retenir les profils digitaux capables, en interne, d'accompagner les besoins en termes de digitalisation et transformation des services.

10. Recours à l'intelligence artificielle générative pour accélérer les efforts de Digitalisation de l'Administration.

Les dernières avancées en termes de Gen AI ouvrent de nombreuses applications pour la Digitalisation des services Publics. À l'instar d'autres pays (Singapour, Qatar, EAU ou le Japon), le Maroc devrait lancer son initiative nationale qui pourrait permettre de soutenir les fonctionnaires dans l'exécution de leurs tâches, de consolider et rassembler toute la connaissance des textes publics, de servir de point de contact unique chabot entre les citoyens en les soutenant dans leur process administratif ou aider les décideurs dans leur prise de décisions.

Livre Blanc

ADMINISTRATION
DIGITALE
AU MAROC

Livre Blanc disponible en version numérique sur :
www.ausimaroc.com





Livre Blanc

ADMINISTRATION DIGITALE AU MAROC

OCTOBRE 2023

AUSIM
beyond digital