

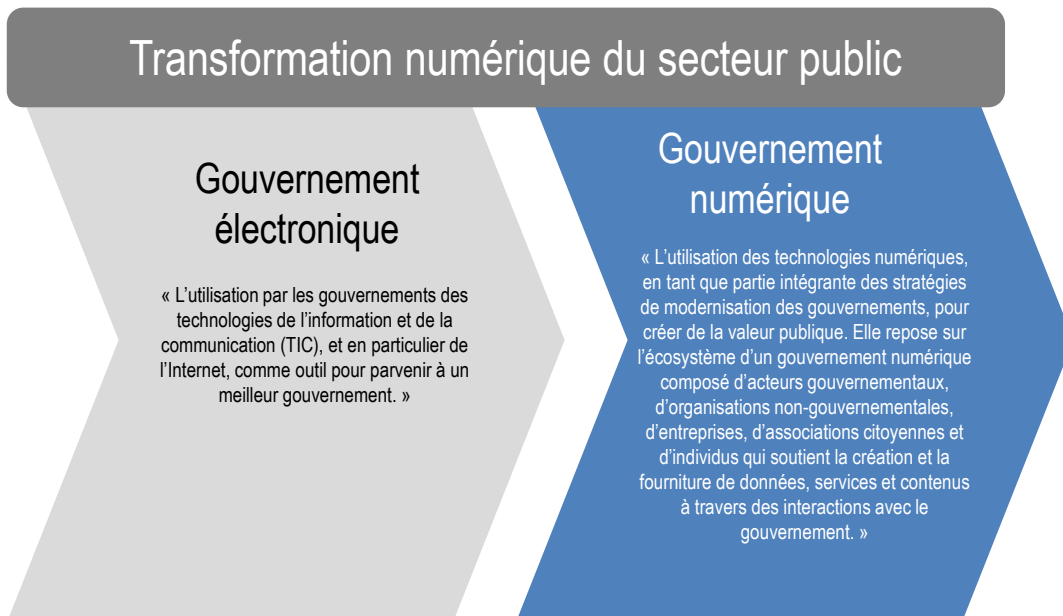
Évaluation et recommandations

Gouvernance : Du gouvernement électronique au gouvernement numérique

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

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

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



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

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

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

Leadership et vision : Clarifier les rôles et rationaliser les priorités

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Soutien politique

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

2. Mécanismes financiers

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

3. Collaboration interministérielle (réseaux)

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

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

Propositions d'action		Niveau de priorité
<p>À la lumière des principales évaluations exposées ci-dessus, fondées sur les principales conclusions et analyses incluses dans le chapitre 2 de cette revue, le gouvernement marocain pourrait envisager de mettre en œuvre les recommandations politiques suivantes :</p>		
<p>1. Envisager l'élaboration d'un plan d'action autonome de gouvernement numérique, en complément des objectifs et des actions spécifiques plus pertinents de la stratégie <i>Maroc Digital 2020</i>. Cela permettrait au gouvernement du Maroc de renforcer la reconnaissance de la pertinence politique de la transformation numérique du secteur public dans différents secteurs et niveaux du gouvernement. Un plan d'action pourrait apporter de nombreux avantages, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Le renforcement de la focalisation sur les actions spécifiques nécessaires pour atteindre les objectifs et cibler les priorités définies dans la stratégie, tout en garantissant l'alignement approprié avec les objectifs définis par d'autres stratégies pertinentes, notamment la modernisation administrative, l'économie numérique et le développement national. b. La possibilité de mieux impliquer l'écosystème de gouvernement numérique dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des actions nécessaires pour obtenir des résultats et assurer le suivi des réalisations. c. La définition d'une méthodologie d'évaluation de l'impact spécifique, comme outil politique complétant la stratégie et le plan d'action du gouvernement numérique renforcerait la capacité de suivi de la stratégie, la transparence du processus - sur la base des rendements, des résultats et des impacts estimés - et la responsabilité globale et partagée de la politique de gouvernement numérique. 	Court terme	
<p>2. Envisager la création du poste de Directeur national de la transformation numérique (CDTO), avec un mandat précis, qui bénéficie du soutien politique et de la base institutionnelle nécessaires pour être identifié comme un ambassadeur du développement de la transformation numérique du secteur public marocain. Le CDTO sera chargé de coordonner la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action spécifiques du gouvernement numérique, outre sa capacité de mobilisation et d'implication de l'écosystème des parties prenantes publiques, privées et de la société civile. Compte tenu du contexte spécifique du Maroc, le gouvernement devrait en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. envisager la création du poste de CDTO dans les services du Chef du gouvernement, un poste de hiérarchie qui rend directement compte au Chef du gouvernement et assure une forte articulation avec le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique et le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction publique, comme dans le cas des pays membres de l'OCDE tels que l'Australie et le Mexique où le poste de CDTO relève du chef du gouvernement ; b. envisager la création d'une cellule travaillant auprès du CDTO agissant en tant que secrétariat pour faciliter la coordination de la mise en œuvre de la stratégie de gouvernement numérique et d'un plan d'action, en collaboration avec différents secteurs et niveaux de gouvernement ; c. donner pour mission au CDTO de diriger la politique nationale de prestation de services numériques, ainsi que la responsabilité de mettre en place des approches de la prestation de services publics améliorées, adaptées et axées sur les citoyens. 	Court terme	
<p>3. Renforcer le mandat de l'Agence de développement digital, avec un rôle de soutien fondamental dans la mise en œuvre du plan d'action de gouvernement numérique à travers les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. assurer la capacité et le mandat de l'Agence de fournir le soutien administratif, opérationnel et technique au CDTO ; b. allouer à l'Agence des ressources humaines et financières adéquates, permettant à l'Agence de diriger le développement et la mise en œuvre de la stratégie de gouvernement numérique et de soutenir la mise en œuvre du plan d'action associé ; c. confier à l'Agence le rôle de développer et de superviser l'application des directives techniques pouvant garantir un développement numérique cohérent, stratégique et durable dans le secteur public (par exemple, l'interopérabilité, l'identité numérique) (voir la recommandation 10 c) ; d. attribuer des responsabilités spécifiques en vue de surveiller la mise en œuvre de la stratégie et du plan 	Court et moyen terme	

<p>d'action associé ;</p> <p>e. définir des mécanismes de financement conjoint gérés par l'Agence pour le développement de projets de gouvernement numérique, afin d'assurer l'alignement stratégique avec la stratégie de gouvernement numérique et l'adoption de directives techniques pour le développement du gouvernement numérique, comme avec le pays de l'OCDE, le Portugal sur le l'adoption de mécanismes de cofinancement par l'Agence de modernisation administrative (voir chapitre 2, encadré 2.7).</p>	
<p>4. Envisager la création d'un comité interministériel chargé de superviser et de coordonner les actions, projets et initiatives dans le cadre du plan d'action de gouvernement numérique recommandé. Sur la base des expériences des gouvernements numériques des pays de l'OCDE (par exemple le Danemark et le Mexique), le modèle suivant devrait être pris en compte : Le comité devrait être présidé par le CDTO (poste à créer dans le bureau du Chef du gouvernement), qui jouerait le rôle de secrétariat du comité et assurerait l'articulation avec l'Agence de développement digital. Le Comité interministériel aurait les particularités suivantes :</p> <p>a. Un haut niveau du comité interministériel rassemblerait des ministres pour discuter et orienter l'adoption de décisions stratégiques clés concernant les objectifs généraux inclus dans la stratégie et la mise en œuvre du plan d'action de gouvernement numérique. Cela aiderait à obtenir le soutien politique nécessaire dans les domaines politiques et les différents niveaux de gouvernement. Des réunions régulières devraient avoir lieu (par exemple, une fois par an).</p> <p>b. Un niveau exécutif et opérationnel du Comité interministériel réunissant des représentants de haut niveau de différentes institutions de l'administration publique (Présidents, DSI ou postes similaires) devrait être chargé de prendre des décisions opérationnelles visant à aligner et synchroniser les actions et projets, et identifier et exploiter synergies entre les domaines et les institutions. Ce niveau du Comité devrait également être présidé par le CDTO avec l'appui de son bureau opérant en tant que secrétariat. Des réunions régulières devraient avoir lieu (par exemple, tous les deux mois).</p>	Court terme
<p>5. Développer les instruments institutionnels pour rationaliser les investissements dans les technologies numériques du secteur public, notamment à travers¹ :</p> <p>a. La création d'un seuil budgétaire pour une évaluation ex ante des investissements dans les technologies numériques, en vue de promouvoir la cohérence, d'encourager les synergies et d'éviter les écarts et les chevauchements. Au-delà d'un budget / d'une valeur prédéterminé(e) à définir, les investissements du gouvernement central en matière de TIC devraient être pré-évalués par l'Agence de développement digital.</p> <p>b. La définition d'un mécanisme d'analyse de rentabilité à appliquer de manière cohérente et régulière dans l'ensemble du secteur public à tous les investissements dans la technologie numérique dépassant le seuil budgétaire mentionné. Le mécanisme d'analyse de la rentabilité doit garantir une planification plus stratégique et une analyse améliorée des coûts-avantages dans l'Administration publique centrale.</p> <p>c. L'institutionnalisation d'un modèle de gestion de projet de technologie numérique capable de promouvoir les conditions techniques, financières, juridiques et institutionnelles en vue de garantir la qualité et la durabilité des résultats du projet de technologie numérique.</p>	Moyen terme

Ouverture et engagement : Changer la culture

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

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

Transparence et engagement: un gouvernement ouvert sur le plan numérique

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

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

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

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

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

Inclusion numérique : un pilier du changement

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

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

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

Une culture axée sur les données : récolter pleinement les avantages

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

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

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

Confidentialité et Sécurité : une condition préalable du numérique

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

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

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

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

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

fournisse aux citoyens un catalogue de services d'applications mobiles de tous les services auxquels un citoyen peut accéder via la technologie mobile. Afin d'éviter de générer de nouvelles formes d'exclusion numérique, des initiatives sur l'accès médiatisé aux services numériques devraient également être envisagées à la suite de certaines expériences des pays de l'OCDE (par exemple, Citizen Spots au Portugal²).

7. **Envisager la restructuration des approches de prestation de services des institutions publiques** autour des besoins et des préférences des citoyens afin de renforcer la reddition des comptes, d'accéder à l'utilisation stratégique potentielle des données pour une meilleure prestation et de créer un environnement propice à l'innovation pour améliorer la performance du secteur public. Pour favoriser une approche plus stratégique de la transparence et de l'accessibilité, le gouvernement devrait envisager de qui suit :

- a. Élaborer une **politique centralisée sur les données publiques ouvertes** (OGD) pour renforcer la cohésion et la coordination de la diffusion au public de ces données. Une politique commune concentrera ses efforts sur l'obtention d'un soutien politique et de ressources pour les autres DPLA, l'établissement d'une vision commune assortie d'objectifs stratégiques et l'investissement dans les capacités du secteur public afin de mobiliser le public. Cela aiderait à renforcer l'accent mis sur l'engagement de l'écosystème dans la réutilisation des DPLA.
- b. Créer **des plateformes numériques pour capturer les commentaires des utilisateurs**. Dans l'utilisation d'une boucle de rétroaction numérique, le temps de réponse aux demandes des utilisateurs peut être raccourci et permettra aux citoyens de voir que leurs commentaires sont traités en temps réel, ce qui renforcera la confiance. Ceci facilite la participation du public au processus institutionnel de prise de décision. En retour, les services pourront être affinés et seront plus adaptés aux besoins des utilisateurs en fonction de leurs commentaires. Étant donné que certaines plateformes de commentaires électroniques sont déjà opérationnelles (par exemple Chikaya.ma), le défi consiste à généraliser cette pratique dans les institutions publiques et à assurer la bonne gouvernance des plateformes pour obtenir des commentaires et en assurer et le suivi.
- c. Créer des **espaces de collaboration et de création conjointe** en réorganisant les mécanismes et l'architecture du gouvernement pour permettre l'établissement d'un dialogue ouvert entre les secteurs public, privé, de la société civile et des milieux universitaires, qui fournit un flux pertinent d'idées l'amélioration constante de la performance du secteur public rapprochant les institutions des citoyens et des entreprises. Une approche agile et itérative envers le déploiement de la technologie, et l'engagement du public à un retour d'information par « crowdsourcing » permettrait ce dialogue ouvert.

Moyen terme

8. **Continuer d'établir et de renforcer la coordination des postes de Directeur de la sécurité** (notamment avec des attributs de **Directeur de la sécurité des informations**) au sein des ministères et/ou des institutions publiques, ainsi qu'au niveau infranational du gouvernement, ce qui pourrait améliorer la capacité de l'administration à coordonner et mettre en œuvre les politiques de cyber-sécurité. Cet effort permettra au gouvernement :

- a. **d'évaluer de façon permanente** les systèmes et infrastructures existants pour renforcer les capacités de l'administration dans son ensemble afin de contribuer aux efforts et aux objectifs liés à la cyber-sécurité ;
- b. **de développer et déployer un réseau de points/centres de cyber-sécurité** capables de gérer les opérations quotidiennes, conduire les évaluations des systèmes d'information et les projets d'amélioration. Cette approche devrait être développée et déployée en fonction des capacités institutionnelles, des ressources ainsi que des risques et de l'exposition des systèmes. Ce réseau pourrait également encourager des liens plus étroits entre les départements et la collaboration avec les institutions de renseignement du secteur public marocain, afin de renforcer la capacité globale de gestion des vulnérabilités et de cautérisation des dommages.

Court terme

Rendre concret et efficace : gouvernement numérique et régionalisation

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

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

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

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

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

Villes intelligentes pour le développement décentralisé du gouvernement numérique

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mise en service des TIC

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

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

Compétences numériques et de leadership

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

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

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

Propositions d'action

À la lumière des principales évaluations exposées ci-dessus, fondées sur les principales conclusions et analyses incluses dans le chapitre 4 de cette revue, le gouvernement marocain pourrait envisager de mettre en œuvre les recommandations politiques suivantes :

- | | Niveau de priorité |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <p>9. Soutenir le développement des villes intelligentes sur tout le territoire marocain, en droite ligne avec les efforts entrepris, capables de tirer pleinement parti des technologies numériques pour rationaliser la gestion de la ville, améliorer la relation avec les citoyens et contribuer à des zones urbaines plus durables et innovantes.</p> <p>a. Envisager la promotion d'un réseau de villes intelligentes qui, inspirées par des exemples plus avancés comme Casablanca, peuvent populariser le concept et encourager le développement du concept de villes intelligentes à travers le territoire ; susciter la participation, recueillir des commentaires et favoriser l'engagement des parties prenantes locales ; et faciliter la mise à l'échelle des initiatives. Par exemple, l'utilisation d'outils numériques pour créer des plateformes de consultation afin de solliciter les commentaires des résidents sur diverses questions municipales comme les budgets, l'infrastructure (projets de construction, réfection de routes, etc.) et le transport en commun.</p> | Moyen terme |

<ul style="list-style-type: none"> b. Promouvoir la création des postes de Directeur national de la transformation numérique (CDTO) dans les villes, afin de hiérarchiser les politiques d'utilisation, de réutilisation et de création de valeur au niveau local. c. Explorer le potentiel de l'Internet des objets (IdO) grâce à l'utilisation appropriée des données collectées (par exemple, les niveaux de pollution, le trafic et la mobilité urbaine, la consommation d'énergie) pour une gestion plus avisée de la ville. L'IdO est également capable de générer de nouvelles opportunités pour l'engagement des citoyens dans la gestion locale de leurs communautés, à travers le partage de données collectées en privé (par exemple, la réutilisation des informations collectées via les montres connectées). 	
<p>10. Développer et promouvoir l'adoption des facilitateurs clés du gouvernement numérique à travers le secteur public marocain comme instruments stratégiques pour une transformation numérique efficace, cohérente et durable entre les secteurs et les niveaux de gouvernement. Dans cette optique, le gouvernement du Maroc devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Accorder la priorité à la création d'un système d'identification numérique au Maroc, capable de faciliter et d'améliorer la relation entre les citoyens et l'Administration publique grâce à l'utilisation de mécanismes tels que les authentifications numériques et les signatures numériques. En raison de la forte pénétration des technologies mobiles dans la population marocaine, une solution mobile d'identification numérique augmenterait le potentiel d'adoption de la solution d'identification numérique. D'autre part, et en s'appuyant sur les expériences des pays de l'OCDE (Danemark, Italie, Norvège), le gouvernement marocain devrait envisager d'établir des partenariats avec des parties prenantes du secteur privé qui pourraient permettre la réutilisation de solutions déjà adoptées par la population (par exemple authentification pour la banque à domicile). b. Numériser le registre d'état civil, comme condition centrale d'un système d'identification numérique et pour l'échange d'informations sur les citoyens à travers le secteur public, en ligne avec les efforts en cours de la Direction Générale des Pouvoirs Locaux. L'Administration publique dans son ensemble devrait être convaincue des avantages de ce processus, en augmentant la pertinence du sujet dans l'agenda politique. c. Mettre à jour et renforcer le cadre d'interopérabilité actuel afin d'assurer son applicabilité à travers les secteurs et les niveaux de gouvernement pour soutenir l'échange de données agile et précieux dans le secteur public. L'adoption du cadre d'interopérabilité devrait être renforcée par les leviers politiques nécessaires (voir les recommandations 3 c. et 10a) d. Garantir la capacité des citoyens à contrôler l'utilisation par les institutions du secteur public de leurs données personnelles grâce à un mécanisme central qui permet aux Marocains de le faire. Cela devrait accroître la transparence du gouvernement et permettre aux citoyens de contrôler leurs données personnelles. Suivant les exemples de pays de l'OCDE (par exemple Pays-Bas, Espagne). 	Court terme
<p>11. Promouvoir l'adoption d'outils stratégiques pour aider à rationaliser les technologies numériques à travers les secteurs et les niveaux de gouvernement, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Hiérarchiser le développement d'un mécanisme pour l'évaluation des investissements dans les TIC en ligne avec les Recommandations 5, en fonction du seuil de budget et compte tenu des modèles normalisés d'analyse de rentabilité et de gestion de projet ; b. Définir une politique de mise en service des TIC permettant une coordination centrale des investissements dans les TIC, des possibilités d'agrégation de la demande, un alignement stratégique avec les priorités établies par la stratégie digitale du Maroc, l'application des directives techniques (interopérabilité, identité numérique, etc.) et l'adoption de partenariats et d'accords plus souples pour les collaborations avec les fournisseurs et les parties prenantes non institutionnelles plus tôt dans le processus de passation des marchés, et de façon itérative, jusqu'à la livraison. Cela permettrait au gouvernement de mieux comprendre, inclure et traiter les besoins et le contexte des utilisateurs, les avantages et les obstacles potentiels, et de développer des solutions plus efficaces et plus effectives. 	Moyen terme

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

Notes

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

Lectures complémentaires

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Extrait de :

Digital Government Review of Morocco

Laying the Foundations for the Digital Transformation of the Public Sector in Morocco

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264298729-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2018), « Évaluation et recommandations », dans *Digital Government Review of Morocco : Laying the Foundations for the Digital Transformation of the Public Sector in Morocco*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264299917-3-fr>

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

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

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.