

# **6** Poser les jalons pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie du gouvernement ouvert au Maroc

---

Ce chapitre intervient en conclusion des analyses et recommandations sur l'environnement propice au gouvernement ouvert ainsi que sur la mise en pratique des principes de transparence et de participation, convergeant vers un besoin d'un agenda de gouvernement ouvert plus stratégique et intégré pour davantage d'impact et de cohérence des réformes. Pour accompagner le Maroc sur la voie d'une Stratégie nationale de gouvernement ouvert, le présent chapitre recense les conditions cadres incontournables à la réussite du processus et présente les étapes à suivre et à adapter au contexte national pour son élaboration.

---

## 6.1. Qu'est-ce qu'une stratégie de gouvernement ouvert ?

Comme explicité dans le chapitre 1, il existe de nombreux arguments en faveur d'une stratégie pangouvernementale pour un gouvernement ouvert, pour répondre aux défis posés par la dispersion récurrente des initiatives de gouvernement ouvert, qui ainsi manquent de contribuer efficacement à une politique gouvernementale commune et à des objectifs politiques nationaux plus larges (par exemple, lutter contre les inégalités, favoriser la confiance, etc.) (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

En effet, au Maroc comme dans la plupart des pays membres et partenaires de l'OCDE, les cadres politiques liés à la promotion du gouvernement ouvert sont encore divers et à l'image des initiatives variées liées à la promotion du gouvernement ouvert. L'ouverture est référencée dans l'agenda gouvernemental général et dans des documents de politiques publiques qui se concentrent sur une ou plusieurs des dimensions du gouvernement ouvert (Stratégie nationale de lutte contre la corruption) ou d'autres plans d'action, plans stratégiques, plans institutionnels, mémos, manuels ou documents d'orientation (comme le Plan d'action national en matière de démocratie et des droits de l'Homme, PANDDH) et les Orientations générales pour le développement du digital à horizon 2025).

De manière plus transversale, le Maroc dispose d'un plan d'action national (PAN) du Partenariat pour un gouvernement Ouvert (PGO) mais qui, en tant que tel, ne constitue pas une stratégie pangouvernementale pour un gouvernement ouvert. Dans ce sens, il est important de souligner la différence entre une stratégie – qui doit permettre de créer un agenda, avec un point de départ et des objectifs et résultats sélectionnés – et un plan d'action – qui rend opérationnel un cadre stratégique plus large (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

Aussi, pour tirer pleinement profit des avantages des réformes du gouvernement ouvert et fournir un cadre aux initiatives en cours mais dispersées, les pays sont-ils encouragés à élaborer une stratégie pangouvernementale pour un gouvernement ouvert dans le cadre de leurs agendas de réforme du secteur public (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

Dans ce sens, la *Recommandation du Conseil de l'OCDE sur le Gouvernement Ouvert* (OCDE, 2017<sup>[2]</sup>) fournit des orientations aux pays qui souhaitent consolider leurs agendas de gouvernement ouvert. Elle définit ainsi une stratégie pour un gouvernement ouvert comme un « document définissant un programme en matière de gouvernement ouvert pour l'administration centrale et/ou pour tous les niveaux de gouvernement infranationaux, ou encore pour toute institution publique ou tout domaine thématique, et énonçant de grandes initiatives en matière de gouvernement ouvert ainsi que des objectifs à court, moyen et long terme et des indicateurs » (OCDE, 2017<sup>[2]</sup>).

Les analyses de l'OCDE mettent en lumière les avantages attendus lorsqu'un pays fait le choix d'élaborer une stratégie de gouvernement ouvert, lui permettant de s'orienter vers un État plus ouvert, transparent, redevable et participatif. En effet, la stratégie peut engendrer les effets positifs suivants :

- Assurer la cohérence des politiques pangouvernementales.
- Améliorer l'efficacité.
- Permettre la collaboration et la coordination.
- Servir d'outil pour l'intégration des principes du gouvernement ouvert.
- Servir d'outil de gouvernance.
- Favoriser la redevabilité publique.
- Protéger l'agenda de gouvernement ouvert des cycles électoraux (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

Pour le moment, plusieurs initiatives de création d'une stratégie de gouvernement ouvert ont été recensées, au niveau national par exemple au Costa Rica, en Finlande, en Colombie, en Tunisie et en Argentine, et au niveau local dans plusieurs pays (voir Encadré 6.1). Divers pays membres et partenaires de l'OCDE, parmi lesquels l'Italie et le Canada, ont également l'intention d'élaborer des stratégies pangouvernementales de gouvernement ouvert.

### Encadré 6.1. Exemples d'initiatives recensées de création d'une stratégie de gouvernement ouvert au niveau national et au niveau local

- Le **Costa Rica** a présenté sa première stratégie nationale de gouvernement ouvert en 2015. L'objectif déclaré de cette SGO était d'avoir un gouvernement ouvert, transparent et efficace pour lutter contre la corruption. La stratégie reliait le plan d'action du PGO du Costa Rica à la vision politique directrice du pays, le plan de développement national 2014-18 (OCDE, 2016<sup>[3]</sup>). La stratégie a été déclarée « d'intérêt public » par un décret, ce qui témoigne de l'importance accordée par l'administration de l'époque à l'agenda pangouvernemental du gouvernement ouvert. Si la stratégie était progressiste à bien des égards, elle s'appuyait principalement sur le plan d'action du PGO du pays et avait une portée limitée au-delà des initiatives incluses dans le PAN.
- La stratégie pour un gouvernement ouvert de la province de l'Alberta au **Canada** est un exemple de cadre politique holistique pour le gouvernement ouvert au niveau infranational (Gouvernement de la province de l'Alberta au Canada, s.d.<sup>[4]</sup>). Elle comprend une vision et un énoncé de mission, identifie les moteurs, les objectifs et les résultats, et inclut les principes qui doivent guider la mise en œuvre de la politique. Elle énumère également trois flux d'activité, qui comprennent des engagements concrets dans les domaines suivants : données ouvertes, information ouverte et engagement ouvert.
- La stratégie pour un gouvernement ouvert du *Land* de Rhénanie-du-Nord-Westphalie en **Allemagne** (la « *Open.NRW-Strategie* ») de 2014 est la première stratégie pangouvernementale pour un gouvernement ouvert d'un État fédéral en Allemagne (Gouvernement du Land de Rhénanie-du-Nord-Westphalie en Allemagne, 2014<sup>[5]</sup>). L'adoption par le Parlement a été précédée d'un processus interministériel impliquant le public. La stratégie comprend trois composantes principales : les données gouvernementales ouvertes, plus de participation, et une meilleure coopération entre les ministères/l'administration de l'État et les citoyens. La stratégie Open.NRW prévoit également une coopération avec les municipalités de Rhénanie-du-Nord-Westphalie. Afin de mettre en œuvre cette stratégie, un nouveau bureau a été ouvert au sein du ministère de l'Intérieur et des Affaires municipales. En outre, chaque ministère a dû désigner une personne servant de contact pour s'occuper de la mise en œuvre.

Sources : (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>) (OCDE, 2016<sup>[3]</sup>) (Gouvernement de la province de l'Alberta au Canada, s.d.<sup>[4]</sup>) (Gouvernement du Land de Rhénanie-du-Nord-Westphalie en Allemagne, 2014<sup>[5]</sup>).

## 6.2. Comment assurer la réussite des processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie de gouvernement ouvert : recensement des éléments clés

Envisager et élaborer une stratégie de gouvernement ouvert est un processus prometteur, mais qui ne doit pas être perçu comme une réussite en soi. Il est ainsi nécessaire de veiller tout autant à la qualité de son contenu qu'au bon déroulement de sa conception et de sa mise en œuvre. Aussi, l'OCDE identifie-t-elle plusieurs travaux et décisions incontournables visant à poser les bases d'un processus réussi et à assurer une exécution satisfaisante.

### 6.2.1. En amont : réaliser un état des lieux de l'existant

Une stratégie pangouvernementale pour un gouvernement ouvert devrait être fondée sur un examen approfondi, qui analyse les efforts déployés à ce jour, aborde les avancées réalisées et met en évidence

les défis à venir (OCDE, 2020<sup>[11]</sup>). L'examen doit pouvoir donner une idée globale de l'avancement de l'agenda national du gouvernement ouvert, en analysant les initiatives engagées en matière de transparence, de redevabilité, d'intégrité et de participation des parties prenantes, ainsi que leur impact. Ce processus doit également pouvoir identifier les points forts et les difficultés des acteurs clés du gouvernement ouvert ainsi que de la collaboration gouvernementale, et, au-delà, au niveau de l'État. Pour ce faire, il peut capitaliser sur les rapports de suivi et d'évaluation réalisés par le gouvernement, les institutions indépendantes, la société civile ou encore des experts indépendants (comme dans le cas des rapports d'autoévaluation du PGO). Cette étape doit permettre d'informer utilement et équitablement toutes les parties prenantes, afin de prendre des décisions pertinentes dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie.

#### *Considérations spécifiques pour le Maroc :*

- Le Maroc et l'OCDE ont engagé l'élaboration de cette revue du gouvernement ouvert, qui pourrait constituer une première base de l'état des lieux nécessaire pour informer utilement l'ensemble des parties prenantes sur la situation du gouvernement ouvert dans le pays : ses avancées, ses défis et ses opportunités d'approfondissement. Ce travail devra également constituer le fondement d'une cartographie des acteurs les plus impliqués jusqu'alors et de ceux qui pourraient l'être davantage, de manière à les mobiliser pour les réformes à mener. Il pourrait par ailleurs constituer un document de référence pour expliquer les raisons qui sous-tendent l'élaboration d'une stratégie nationale de gouvernement ouvert.
- Par ailleurs, comme préconisé dans le chapitre 2, il serait opportun de mettre à la disposition des parties prenantes, de manière simplifiée et accessible, l'ensemble des informations et données clés en matière d'ouverture, afin de communiquer un état des lieux complet de la situation du Maroc. Cette démarche devra permettre une publication intégrée des évaluations et des rapports de performance, aussi bien ceux du processus PGO (le rapport d'autoévaluation sur le PAN 2018-20 et le rapport sur le processus de concrétion du PAN 2021-23 sont d'ores et déjà consultables sur le portail du gouvernement ouvert du Maroc) (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, 2021<sup>[6]</sup> ; 2021<sup>[7]</sup>), que les rapports annuels du PANDDH, de la Commission du droit d'accès à l'information (CDAI) et de l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption (INPPLC), par exemple sur le site gouvernement-ouvert.ma. Dans un souci de lisibilité pour le public et de développement d'une politique ambitieuse de publication des données à travers la stratégie de gouvernement ouvert, il sera également nécessaire que l'état des lieux effectué puisse clarifier, pour chaque rapport, l'institution responsable, la politique publique couverte, si les informations sont publiées et accessibles, ou encore si elles sont présentées au Parlement ou soumises au débat public. Cela devrait avoir pour bénéfice d'identifier plus facilement les besoins d'approfondissement et de synergie. Afin que le suivi soit complet, il serait aussi important de recenser les informations propres aux dynamiques au sein des collectivités territoriales et des autres branches de l'État (législative et judiciaire). Dans ce sens, les rapports propres aux initiatives d'ouverture du Parlement pourraient également être conjointement référencés.

#### **6.2.2. Identifier une institution qui coordonne le processus d'élaboration de la stratégie**

En plus d'un appui politique incontournable, l'élaboration d'une stratégie nécessite d'identifier au préalable l'institution responsable de la coordination des travaux et de s'assurer qu'elle dispose des capacités humaines et financières nécessaires pour remplir son rôle.

### *Considérations spécifiques pour le Maroc :*

L'Unité du gouvernement ouvert (UGO), au sein de la Direction des études, de la communication et de la coopération du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (MTNRA), a toujours été en charge de la coordination de l'agenda du gouvernement ouvert au Maroc. Aussi pourrait-elle également piloter et coordonner le processus de conception de la stratégie de gouvernement ouvert.

Cependant, comme mentionné dans les chapitres 1 et 2, il serait alors opportun de revoir son mandat, qui dépasserait alors la coordination et le suivi du processus du PGO, pour lui donner les moyens de devenir le coordinateur et le bureau de référence pour une nouvelle approche élargie du gouvernement ouvert, incluant ainsi des responsabilités telles que l'élaboration d'une théorie du changement avec indicateurs associés, celle d'outils appropriés de communication et de formation, ainsi que l'animation d'un réseau de points de contact et d'une communauté de praticiens en ligne.

Cela implique par conséquent, que le bureau central du gouvernement ouvert évolue vers un rôle de centre d'expertise, chargé de promouvoir la culture de gouvernement ouvert dans l'ensemble du gouvernement et d'accompagner/conseiller les départements compétents dans la mise en œuvre de leurs initiatives.

### **6.2.3. Assurer un appui politique**

L'engagement politique est une condition préalable aux changements politiques et institutionnels, ainsi qu'un élément essentiel pour maintenir une dynamique de réforme. Par conséquent, il est essentiel pour la conception et la mise en œuvre d'une stratégie nationale de gouvernement ouvert.

### *Considérations spécifiques pour le Maroc :*

Jusqu'à alors, le sujet du gouvernement ouvert est resté largement porté par le MTNRA, avec un appui politique sectoriel lors d'événements majeurs liés à certaines initiatives emblématiques. Au fur et à mesure du développement du processus du PGO, un nombre croissant de départements sectoriels ont pu être associés, permettant d'élargir significativement le spectre des réformes en la matière (dans le cadre du second PAN : les ministères de l'Éducation nationale, de la Santé, de la Justice et de la Solidarité, de l'Insertion sociale et de la Famille). Cependant, jusqu'à très récemment, il n'existait pas de mobilisation politique reflétant et assurant la promotion de la diversité et la globalité de l'agenda de gouvernement ouvert du pays. À cet effet, il est important d'évoquer l'importante allocution de SEM le Premier ministre Aziz Akhannouch lors de la session d'ouverture du Sommet du PGO le 16 décembre 2021, permettant de rappeler l'engagement d'ouverture du gouvernement marocain vis-à-vis de ses citoyens et son ambition sur la scène internationale, marquée par son élection au sein du comité directeur du PGO (Le Matin, 2021<sup>[8]</sup>).

Dans la mesure où le Maroc souhaiterait effectivement faire évoluer sa gouvernance du gouvernement ouvert pour refléter la transversalité de sa stratégie, il a été suggéré dans le chapitre 2 de formaliser le rôle du niveau politique, aussi bien à l'échelle ministérielle ou qu'à celle des élus au sein des collectivités territoriales, pour traduire un engagement constant et durable envers les réformes et assurer la visibilité nécessaire auprès des citoyens. Cette implication devra également permettre de maintenir l'alignement nécessaire entre les initiatives de gouvernement ouvert et les objectifs politiques stratégiques du Royaume, en particulier le Nouveau Modèle de développement. Plusieurs réunions pourraient ainsi permettre des échanges de niveau politique : une réunion plénière biennale des acteurs du gouvernement ouvert ainsi qu'une conférence territoriale dédiée aux échanges avec les collectivités territoriales, qui pourront également permettre la mobilisation des gouvernements locaux ayant d'ores et déjà un certain leadership en matière d'ouverture (comme la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, la région de Beni Mellal ou encore la commune de Tétouan, déjà adhérentes au PGO local), de manière à susciter un engagement croissant des acteurs locaux.

Par ailleurs, pour assurer cet engagement de long terme, il sera important de veiller à l'implication, dès la préparation de la stratégie, des représentants politiques de haut niveau mais aussi des parlementaires et des nouvelles générations de décideurs, afin de créer un consensus nécessaire à la bonne mise en œuvre des réformes.

#### **6.2.4. La participation des parties prenantes aux processus d'élaboration**

Le processus de conception, de mise en œuvre et de suivi d'une stratégie de gouvernement ouvert doit impliquer toutes les parties prenantes identifiées à l'intérieur du gouvernement, mais aussi celles qui pourront le porter de l'extérieur, comme les institutions indépendantes, la société civile, les universités ou encore le secteur privé, de manière à soutenir l'avènement d'une « communauté de gouvernement ouvert ». À cet effet, il est important de recenser les principales parties prenantes et leurs capacités de mobilisation et d'action.

##### *Considérations spécifiques pour le Maroc :*

Le processus de conception d'une SGO pourrait s'appuyer sur l'expérience réussie de cocréation du second PAN ou encore sur celle du Nouveau Modèle de développement. Si le Maroc venait à mettre en place une gouvernance renouvelée et élargie du gouvernement ouvert, il serait alors souhaitable, pour concevoir la stratégie, de mobiliser la nouvelle instance mixte de coordination des réformes en la matière.

Il serait également utile que le processus de collaboration puisse élargir le cercle des organisations de la société civile (OSC) impliquées de manière traditionnelle, à travers le processus du PGO, comme par exemple les OSC plus « thématiques » ou encore celles agissant à un niveau plus local. À cet égard, l'espace de la société civile pourrait également être mobilisé pour consulter largement les parties prenantes non publiques et organiser des échanges constructifs lors de réunions thématiques. Une consultation publique en ligne, sur la plateforme gouvernement-ouvert.ma, pourrait également permettre de collecter largement les idées et avis des citoyens.

Afin de refléter le mouvement en cours vers un État ouvert, l'ensemble des points de contact au sein des administrations, les autres branches du pouvoir, les institutions publiques indépendantes et les gouvernements infranationaux pourraient également être impliqués dans le cadre des réunions publiques ouvertes du gouvernement national ouvert.

#### **6.2.5. Définir un horizon temporel tout en assurant une certaine flexibilité**

Les stratégies peuvent avoir des horizons temporels différents, qui varient selon le contexte et les priorités d'un pays. Cependant, la plupart des politiques pangouvernementales suivent un ou deux cycles électoraux, même si certains ont décidé d'envisager un terme plus long en cohérence avec l'agenda des Objectifs de développement durable. Quel que soit l'horizon choisi, il est important que la stratégie puisse constituer une politique publique qui dépasse le temps électoral, et donc qu'elle soit alignée sur les objectifs de développement à long terme du pays, mais soit aussi suffisamment flexible pour s'adapter à l'évolution des priorités politiques (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

Définir un horizon temporel doit aussi permettre de préciser une feuille de route, avec un aperçu des étapes clés et des jalons pour le développement et la mise en œuvre de la stratégie.

Concernant la phase de préparation, cette feuille de route devra comprendre une date de lancement et des précisions sur les étapes intermédiaires nécessaires, telles que la préparation d'un plan de participation des citoyens et des parties prenantes (à partir d'une analyse de leur mobilisation potentielle) ou encore l'élaboration d'un plan de communication (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

*Considérations spécifiques pour le Maroc :*

Compte tenu de l'ambition du Maroc d'aligner l'agenda du gouvernement ouvert sur les objectifs du Nouveau Modèle de développement fixant les ambitions du Maroc à l'horizon 2035, il sera nécessaire de tenir compte de cet horizon temporel pour développer la vision du gouvernement ouvert à long terme. Cependant, pour assurer la pertinence des initiatives développées, il serait opportun qu'elles puissent être renouvelées à travers des plans de travail périodiques, reflétant des priorités et les attentes des parties prenantes à court et moyen terme.

### **6.2.6. Relier la SGO au cadre politique stratégique plus large**

Une stratégie de gouvernement ouvert ne peut et ne doit jamais fonctionner de manière isolée : compte tenu de son ambition transversale, une SGO doit compléter le cadre politique existant d'un pays et y être intégrée (OCDE, 2020<sup>[11]</sup>). Aussi est-il nécessaire de souligner la cohérence entre cette nouvelle politique et les objectifs stratégiques du pays – comme pour le Maroc –, la mise en œuvre des ODD 2030 et le Nouveau Modèle de développement (voir Chapitre 1).

En outre, il est primordial de créer un lien complémentaire et évident entre la stratégie et le PAN du PGO. Il est ainsi possible d'inclure la conception de la stratégie en tant qu'engagement du PAN (comme en Tunisie ou en Finlande). Certaines initiatives centrales des PAN peuvent également être utilisées stratégiquement pour mettre en valeur des initiatives clés de la stratégie.

Enfin, il sera nécessaire de créer une cohérence entre la SGO et les autres politiques publiques recensées et considérées comme prioritaires pour concourir à l'ouverture du pays.

*Considérations spécifiques pour le Maroc :*

En offrant une vision élargie de l'ouverture couplée à des objectifs concrets et mesurables, la Stratégie pour un gouvernement ouvert peut fonctionner comme une politique « parapluie » du plan d'action du PGO et améliorer la cohérence interne des réformes et leur impact global (OCDE, 2023<sup>[9]</sup>). Le plan d'action du PGO constitue actuellement la politique de référence que le Maroc met en œuvre dans le domaine du gouvernement ouvert. Il pourrait cependant être relié à des objectifs stratégiques de moyen et long terme permettant de créer un récit cohérent des ambitions du Royaume en matière d'ouverture.

De ce fait, il semble que le cycle du plan d'action ne soit pas encore pleinement aligné sur le cycle de planification politique et budgétaire du gouvernement. Par ailleurs, les PAN se focalisent utilement sur des initiatives prioritaires avec une visibilité importante pour le public, de manière à refléter les attentes des parties prenantes. Les PAN reflètent ainsi peu des initiatives plus internes et pourtant incontournables, comme celles qui touchent à la gouvernance nécessaire à la mise en œuvre d'un programme de gouvernement ouvert, telles que la gestion des ressources humaines ou la gestion budgétaire. Assurer la cohérence entre la SGO et le PAN devrait ainsi permettre de constituer une feuille de route complète pour le programme d'ouverture du Maroc.

Par ailleurs, il serait nécessaire que la SGO puisse continuer à valoriser la contribution des réformes engagées en matière de transparence, de transformation numérique et de données ouvertes pour la réalisation des objectifs de gouvernement ouvert (voir Chapitre 1). Dans ce sens, le rôle pilote que joue le MTNRA dans ces processus de réforme pourra faciliter ce processus d'alignement stratégique.

### **6.2.7. Évaluer et améliorer les modalités de gouvernance**

Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie, il est nécessaire de faire un état des lieux de la gouvernance existante du gouvernement ouvert et de déterminer si elle est adaptée aux nouvelles ambitions du gouvernement. La revue du gouvernement ouvert ici développé présente ainsi des pistes d'aménagement

pour faire évoluer le schéma de gouvernance du gouvernement ouvert avec de nouveaux mécanismes de coordination, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation. Dans ce sens, la SGO du Maroc pourrait inclure une section dédiée qui explique la manière dont la stratégie a été conçue et comment elle sera mise en œuvre.

### *Mettre en place une coordination élargie des parties prenantes*

Les responsabilités pour concevoir, coordonner et mettre en œuvre différentes politiques et pratiques d'ouverture sont généralement fragmentées et réparties entre un certain nombre d'institutions publiques (OCDE, 2020<sub>[10]</sub>). Cette situation crée ainsi un besoin de coordination efficace entre elles, au-delà du processus du PGO (OCDE, 2023<sub>[11]</sub>). Il est en effet indispensable de mettre en place des mécanismes structurés de dialogue entre les institutions et avec toutes les parties prenantes, pour assurer la cohérence nécessaire et l'impact des politiques publiques engagées, ainsi que pour susciter une vision commune autour de l'ouverture du pays.

#### **Considérations spécifiques pour le Maroc :**

Dans la perspective de créer une stratégie intégrée de gouvernement ouvert, le Maroc pourrait ainsi envisager une gouvernance pleinement intégrée, en mettant en place un Conseil ou un Comité national du gouvernement ouvert, avec un mandat intégrant la coordination de l'ensemble des initiatives d'ouverture. Il serait alors composé de représentants des acteurs clés du gouvernement ouvert au Maroc au sein du gouvernement et des institutions indépendantes, de représentants clés de la société civile, du secteur privé et des syndicats, ainsi que d'universitaires. Ce Conseil pourrait également se réunir une ou deux fois par an en plénière avec l'ensemble des acteurs du gouvernement ouvert et se reposer sur un réseau de points de contact recensés au sein de chaque institution pour la mise en œuvre de la stratégie nationale du gouvernement ouvert (voir Chapitre 2).

Enfin, le Conseil national du gouvernement ouvert pourrait mettre en place un certain nombre de sous-groupes thématiques, composés d'acteurs publics et non publics, chargés des processus spécifiques (comme le PGO) ou des sujets thématiques liés aux piliers du gouvernement ouvert (par exemple, sur la transparence, les données ouvertes ou encore la participation citoyenne), de manière à pouvoir organiser des échanges techniques entre parties prenantes publiques et non publiques, réaliser un suivi des actions engagées et développer des recommandations utiles d'orientation (voir Chapitre 2). Étant donné l'importance du rôle des collectivités territoriales dans la promotion du gouvernement ouvert au Maroc et, de ce fait, de la coordination verticale des réformes, il sera également primordial d'assurer leur représentation dans des instances de coordination et d'envisager une réunion annuelle consacrée au dialogue territorial sur l'ouverture.

### *Lier la stratégie au budget et prévoir des ressources humaines adéquates*

Pour assurer une mise en œuvre effective et durable de la stratégie de gouvernement ouvert, il est nécessaire de s'assurer de capacités humaines et financières adaptées. Dans ce sens, le processus d'élaboration doit être une opportunité d'évaluer les coûts et de les intégrer dans le budget national. Par la suite, durant la phase de mise en œuvre, il sera primordial de veiller à ce que les ressources soient attribuées de manière transparente, à partir d'indicateurs clairs de performance (OCDE, 2020<sub>[11]</sub>).

#### **Considérations spécifiques pour le Maroc :**

Au Maroc, le chantier du gouvernement ouvert est actuellement piloté par l'UGO du MTNRA. Celle-ci dispose cependant de ressources humaines limitées – environ 1.5 personnes à temps plein – qui devront être renforcées dans l'optique de l'élargissement de son mandat dans le cadre d'une SGO. Concernant l'aspect budgétaire, le chantier du gouvernement ouvert au Maroc est en partie tributaire de fonds



extérieurs octroyés dans le cadre de la coopération internationale, ce qui peut limiter la planification sur le long terme des initiatives de gouvernement ouvert et la mise en œuvre d'une vision. Dans le cadre de la SGO, il sera donc essentiel de veiller à évaluer les besoins en termes budgétaires et à allouer les fonds nécessaires à la coordination, au suivi et à l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie dans le cadre de la planification du budget de l'État.

### *Créer un cadre solide de suivi et d'évaluation*

Comme cela a été précédemment évoqué dans le chapitre 2, la nature transversale des initiatives de gouvernement ouvert les rend difficiles à suivre et à évaluer. C'est la raison pour laquelle un des grands défis des pays membres et partenaires de l'OCDE en matière de gouvernement ouvert est de porter une attention égale aux processus en place, ainsi qu'aux résultats et à l'impact des réformes (OCDE, 2023<sup>[11]</sup>). Dans ce sens, l'élaboration d'une stratégie de gouvernement ouvert nécessitera un solide mécanisme de suivi et d'évaluation pour faciliter la réalisation des objectifs fixés et communiquer à leur sujet.

### **Considérations spécifiques pour le Maroc :**

Dans le cadre de la stratégie à venir du gouvernement ouvert, il pourrait être donné mandat au MTNRA et à son unité de gouvernement ouvert de développer un plan de suivi et d'évaluation (S&E) permettant l'élaboration d'un rapport annuel sur l'ouverture du pays. Celui-ci pourrait alors être présenté au Conseil national du gouvernement ouvert pour alimenter les échanges sur la validation et/ou l'ajustement des orientations stratégiques de l'agenda des réformes.

Afin de soutenir l'élaboration du plan de S&E et de mieux comprendre l'impact des réformes au regard des objectifs plus larges de politiques publiques (transparence, confiance, etc.) et surtout vis-à-vis des attentes des citoyens, le Maroc pourrait élaborer une théorie du changement. Celle-ci serait le résultat d'une réflexion structurée autour des vecteurs et des cibles du changement envisagé en matière d'ouverture ainsi que de la manière de le réaliser. Une théorie du changement pourrait capitaliser sur les indicateurs existants et réfléchir à la manière de les clarifier et de les diversifier, afin de mesurer les processus, les résultats, les réalisations et les impacts des initiatives et réformes du gouvernement ouvert. Elle appuierait en outre le processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation de la stratégie. Les indicateurs pourraient être consolidés au fur et à mesure des données collectées et faire l'objet d'une cocréation avec les parties prenantes clés dans le cadre de l'élaboration de la stratégie (voir Chapitre 2).

### **6.2.8. Développer une communication adaptée**

Pour que la stratégie de gouvernement ouvert devienne véritablement un outil utilisé par l'ensemble du gouvernement, il est important de veiller à la meilleure manière de communiquer avec les institutions publiques à son sujet, afin de s'assurer de leur appropriation et de la redevabilité des hauts fonctionnaires engagés. La communication interne autour d'une stratégie pour un gouvernement ouvert peut également contribuer à créer des synergies, en rapprochant davantage les décideurs politiques et les communicateurs publics (OCDE, 2020<sup>[11]</sup>). Selon le guide *Communiquer autour du Gouvernement Ouvert : Un guide pratique* (OCDE, 2018<sup>[12]</sup>), élaboré conjointement par l'OCDE et le PGO, « les décideurs responsables des réformes du gouvernement ouvert peuvent beaucoup apprendre du milieu de la communication, notamment en améliorant la connaissance des bénéficiaires des réformes pour affiner la contribution aux initiatives du gouvernement ouvert et améliorer la capacité d'atteindre ces bénéficiaires à travers l'analyse de l'audience par exemple. Inversement, si on renforce la compréhension de ces initiatives par les communicants, ceux-ci peuvent étendre leur rôle en tant qu'agents de changement pour un gouvernement ouvert au sein de leurs ministères. Ceci pour veiller à ce que l'ensemble du gouvernement et pas seulement un ministre agisse en faveur de la transparence, de l'intégrité, de la redevabilité et la participation » (OCDE, 2018<sup>[12]</sup>).

La communication externe doit également permettre de s'assurer que les citoyens comprennent bien les objectifs et qu'ils sont sensibilisés au rôle qu'ils peuvent jouer dans la mise en œuvre de la stratégie (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

*Considérations spécifiques pour le Maroc :*

Comme analysé dans le chapitre 2, l'élaboration et la mise en œuvre d'une SGO pourraient représenter des occasions pour le Maroc d'envisager une approche plus intégrée, innovante et inclusive de sa communication en matière de gouvernement ouvert, de manière à assurer l'impact des démarches engagées et à susciter l'appropriation et l'engagement du plus grand nombre.

Dans un premier temps, il pourrait être décidé de procéder à une analyse de la pertinence des actions menées jusqu'alors en matière de communication propre au gouvernement ouvert et de construire une véritable stratégie intégrée de communication, reflétant la globalité des actions engagées dans le sens de l'ouverture et améliorant le ciblage des catégories de population les moins informées et sensibilisées. Dans un second temps, la mobilisation et le renforcement du réseau des communicants publics seront essentiels pour soutenir la coordination interne de l'administration, la mobilisation des ressources nécessaires et la diffusion de messages adaptés quant aux initiatives menées (voir Chapitre 4).

Le Maroc pourrait également engager des campagnes ponctuelles de communication visant à mieux faire comprendre l'impact des initiatives de gouvernement ouvert au grand public. Celles-ci pourraient par exemple prendre la forme de la publication et de la promotion de « *success stories* » sur des initiatives en cours ou déjà réalisées, à travers des supports de communication variés, de manière à sensibiliser le plus grand nombre.

Par ailleurs, à partir des efforts déjà fournis autour de la création de la plateforme gouvernement-ouvert.ma, le Maroc pourrait approfondir sa réflexion sur la rationalisation des plateformes relatives au gouvernement ouvert permettant d'envisager d'autres synergies possibles (par exemple, en termes de consultation publique) et, éventuellement, à terme, sur un guichet numérique unique en la matière. Cela devra permettre de rendre plus lisibles et accessibles les bénéfiques et vecteurs de gouvernement ouvert dans leur ensemble.

### **6.2.9. Assurer l'appropriation de la stratégie par les agents publics et les parties prenantes non publiques**

La conception d'une stratégie de gouvernement ouvert placera les objectifs du gouvernement ouvert du Maroc à un plus haut niveau d'ambition. Dans ce sens, l'évolution vers une culture de gouvernance ouverte devra ainsi impliquer des changements dans les valeurs, les croyances, les normes de conduite et les attentes individuelles et institutionnelles (OCDE, 2021<sup>[13]</sup>). Aussi, pour appuyer le processus de la SGO, est-il indispensable de soutenir la maîtrise des compétences élémentaires des acteurs du gouvernement ouvert.

*Considérations spécifiques pour le Maroc :*

Au Maroc, la compréhension et l'appropriation du gouvernement ouvert ne relèvent souvent que des membres actifs du processus du PGO et sont souvent comprises de manière segmentée, ce qui ne permet de refléter ni sa nature holistique ni sa vocation de large inclusion. La SGO représente ainsi une opportunité de mieux faire comprendre aux parties prenantes les ambitions et bénéfices de l'ouverture, d'un point de vue global.

Dans le cadre de l'élaboration d'une SGO, le Maroc pourrait effectuer un recensement des chantiers stratégiques allant dans le sens de l'ouverture, afin de permettre une appréhension globale des réformes. Le pays pourrait approfondir sa collecte d'idées recensées lors des mécanismes d'élaboration des PAN, pour constituer une boîte à idées reflétant la variété des attentes des parties prenantes publiques et non publiques. Cette initiative pourrait alors être formalisée pour créer une boîte à idées permanente, permettant de soutenir l'appropriation et la généralisation des principes du gouvernement ouvert. Elle serait tout particulièrement promue et mise à profit lors de certaines phases d'échéances de politiques publiques, comme lors de l'élaboration des plans de développement locaux ou régionaux, ou de toute autre planification nationale (voir Chapitre 2).

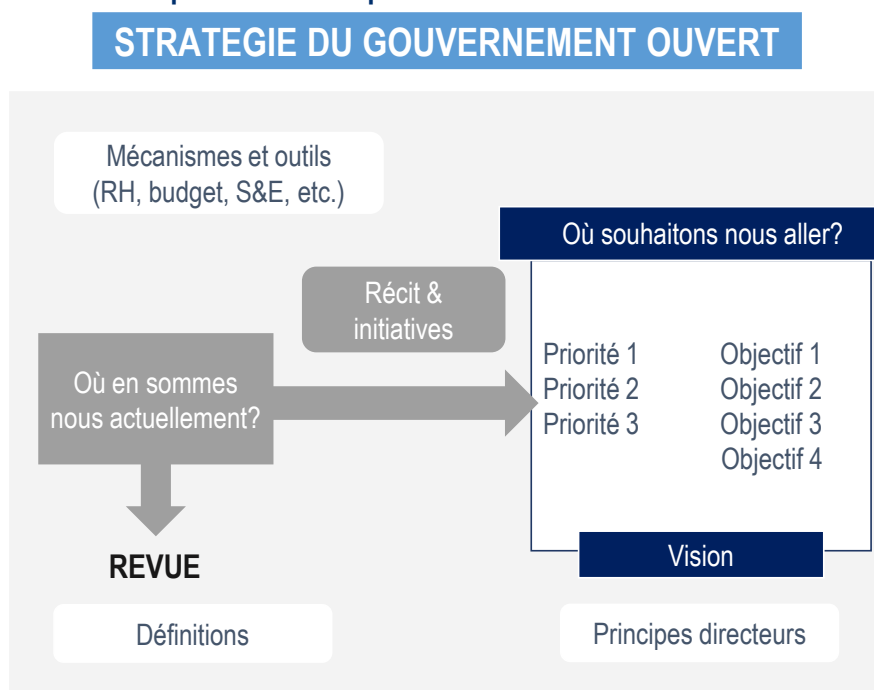
Par ailleurs, l'organisation de formations, de séances d'information et d'événements de renforcement des capacités est un autre moyen de garantir que les agents publics et les parties prenantes non publiques promeuvent efficacement les principes de gouvernement ouvert. Pourtant, si le Maroc a déployé de nombreux efforts dans le sens de formations à destination de l'ensemble des parties prenantes, celles-ci pourraient davantage refléter le caractère intégré de l'agenda du gouvernement ouvert. Aussi, dans le cadre de la mise en œuvre de la SGO, pourrait-il être envisagé de mettre en commun des lignes directrices préalablement édictées et d'élaborer une boîte à outils intégrée sur le gouvernement ouvert. Dans le même sens, le Maroc pourrait envisager de systématiser et promouvoir plus largement les formations propres au gouvernement ouvert, ainsi que de créer une communauté de praticiens en ligne (voir Chapitre 2).

### 6.3. Comment formuler une Stratégie de gouvernement ouvert ?

Chaque stratégie peut prendre une forme spécifique, en fonction du contexte national. Des éléments communs peuvent cependant être retenus en termes de processus (voir Graphique 6.1) :

- Une vision claire et convaincante, fondée sur un examen approfondi de l'état des lieux du gouvernement ouvert dans le pays.
- Des priorités et des objectifs de la stratégie établis sur la base de cette vision et de l'examen approfondi.
- Un récit/discours et l'inclusion d'initiatives concrètes, permettant de lier l'examen à la vision et aux objectifs et priorités.
- Des définitions des concepts et principes, pour une compréhension commune des parties prenantes impliquées.

Graphique 6.1. Éléments à prendre en compte dans la formulation d'une SGO



Source : Élaboration de l'auteur.

À titre illustratif, la stratégie de gouvernement ouvert de la province de l'Alberta au Canada a suivi un processus équivalent, qui a été adapté à ses ambitions (voir Encadré 6.2).

### Encadré 6.2. La structure de la stratégie pour un gouvernement ouvert de la province de l'Alberta (Canada)

La stratégie pour un gouvernement ouvert de la province de l'Alberta au **Canada** est structurée comme suit :

- Vision : l'objectif principal de la stratégie.
- Énoncé de mission : une explication de la vision identifiée et de la définition du gouvernement ouvert par la province.
- Moteurs : cinq éléments clés qui ont motivé la province à concevoir la stratégie, notamment « une multitude de nouvelles opportunités numériques, qui transforment la vie quotidienne de nombreux citoyens et entreprises ».
- Buts : quatre objectifs clés et sous-objectifs connexes, dont « la fonction publique travaillant de concert avec les citoyens pour que le gouvernement réponde mieux aux besoins changeants des Albertains ».
- Résultats : cinq principaux résultats escomptés, dont une transparence accrue et des mesures de réussite connexes, telles qu'une diminution des demandes d'accès à l'information.
- Principes : trois principes qui guident la mise en œuvre de la stratégie, dont « *open by design* ».
- Flux d'activité : trois « flux » d'effort identifiés par le gouvernement, y compris les engagements concrets et les responsabilités des ministères. Les flux d'activité relient les engagements aux moteurs et aux résultats.

Source : (Gouvernement de la province de l'Alberta au Canada, s.d.<sup>[4]</sup>).

### 6.3.1. Identifier une vision

Les analyses de l'OCDE révèlent que « tout document de politique gouvernementale stratégique nécessite une vision » (OCDE, 2020<sup>[11]</sup>). Cette vision doit être claire, ambitieuse, audacieuse et inspirante, tout en étant réaliste. Elle doit illustrer ce que le gouvernement et les parties prenantes veulent réaliser. Ainsi, elle doit permettre d'identifier les attentes partagées et les résultats envisagés à long terme, ainsi que la manière dont ils pourront contribuer aux objectifs stratégiques du pays. La vision peut être un facteur utile pour soutenir l'engagement des parties prenantes à travailler sur un agenda commun (OCDE, 2020<sup>[11]</sup>). L'Encadré 6.3 propose plusieurs exemples de visions stratégiques adoptées par des pays membres de l'OCDE.

#### Encadré 6.3. Exemples de visions stratégiques

##### Stratégie du gouvernement ouvert de la province de l'Alberta (Canada)

« Une fonction publique ouvertement engagée avec les citoyens de l'Alberta. » (Gouvernement de la province de l'Alberta au Canada, s.d.<sup>[4]</sup>).

La vision est complétée par l'énoncé d'une mission : « Créer une relation plus forte et transparente entre la fonction publique et les citoyens en donnant accès aux données et aux informations gouvernementales, en écoutant les citoyens et en collaborant ouvertement avec eux tout en renforçant la culture de collaboration au sein du gouvernement de l'Alberta. » (Gouvernement de la province de l'Alberta au Canada, s.d.<sup>[4]</sup>).

##### Stratégie du gouvernement ouvert de la Finlande

« Le gouvernement ouvert est une ressource essentielle de la société finlandaise. Un gouvernement ouvert renforce la confiance, la sécurité et la confiance dans l'avenir des citoyens. » (Gouvernement de Finlande, 2021<sup>[14]</sup>).

##### Stratégie du gouvernement ouvert de l'État de Nariño (Colombie)

« Un gouvernement qui met en œuvre des actions qui garantissent des pratiques de participation, de redevabilité, de transparence, de collaboration et de données ouvertes grâce à la responsabilité conjointe et à l'échange d'expériences entre les institutions et les citoyens. » (Etat de Nariño, 2018<sup>[15]</sup>).

##### Stratégie anticorruption du Royaume-Uni (2017-22)

« Notre travail de lutte contre la corruption contribuera à trois résultats à long terme :

- Une réduction de la menace pour notre sécurité nationale, notamment en raison de l'instabilité causée par la corruption à l'étranger.
- Une prospérité accrue dans le pays et à l'étranger, y compris pour les entreprises britanniques.
- Une confiance accrue du public dans nos institutions nationales et internationales.

La lutte contre la corruption est dans l'intérêt national du Royaume-Uni. Elle contribue à nous protéger des menaces liées à notre sécurité, au crime organisé, au terrorisme et à l'immigration clandestine, ainsi qu'aux "initiés" qui exploitent leur position ou leur accès aux actifs d'une organisation à des fins malveillantes. La réputation d'intégrité du Royaume-Uni est à la source de notre capacité à stimuler le commerce et à attirer les investissements. Cette stratégie définit des actions visant à renforcer cette réputation et à préserver notre prospérité à long terme. Une fois mise en œuvre, la stratégie améliorera l'environnement des affaires dans le monde, y compris pour les entreprises britanniques, où la corruption constitue souvent un obstacle à l'ouverture et à la compétitivité des marchés. La stratégie permettra de contrer l'influence insidieuse de la corruption et renforcera la confiance dans le fait que

nos institutions sont équitables et fonctionnent pour tous. Elle contribuera à la construction d'une Grande-Bretagne mondiale, forte et confiante. » (Gouvernement du Royaume-Uni, 2017<sup>[16]</sup>).

### **Stratégie nationale de l'Irlande pour l'enseignement supérieur à l'horizon 2030**

« Dans les décennies à venir, l'enseignement supérieur jouera un rôle central pour faire de l'Irlande un pays reconnu pour son innovation, ses entreprises compétitives et son excellence académique continue, et un lieu de vie et de travail attrayant, doté d'une qualité de vie élevée, d'un dynamisme culturel et de structures sociales inclusives. » (Ministère irlandais de l'éducation et des compétences, 2011<sup>[17]</sup>).

Sources : (Gouvernement de la province de l'Alberta au Canada, s.d.<sup>[4]</sup>) (Gouvernement de Finlande, 2021<sup>[14]</sup>) (Etat de Nariño, 2018<sup>[15]</sup>) (Gouvernement du Royaume-Uni, 2017<sup>[16]</sup>) (Ministère irlandais de l'éducation et des compétences, 2011<sup>[17]</sup>).

### **6.3.2. Établir les priorités**

Le gouvernement ouvert est un domaine proprement transversal, qui touche au fonctionnement de toutes les institutions. Évoluer vers une culture de gouvernement ouvert est donc un processus de long terme, qui peut avoir des résultats progressifs et doit compter sur des capacités du gouvernement. Il est ainsi nécessaire de sélectionner des priorités claires et de s'assurer de leur faisabilité dans les délais impartis. Par exemple, toute initiative comprenant un processus de révision du cadre légal prendra nécessairement davantage de temps. Les priorités doivent également refléter un consensus entre les parties prenantes, de manière à assurer leur appropriation et leur conformité avec les attentes de chacun. Elles doivent enfin être communiquées au grand public (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

### **6.3.3. Définir les objectifs**

« Les objectifs de la stratégie traduisent la vision en cibles » (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>). Il est indéniable que l'objectif global de tout agenda de gouvernement ouvert est de soutenir et d'améliorer les relations entre le gouvernement et les citoyens par la transparence, l'intégrité, la redevabilité et la participation des parties prenantes. À cet effet, ces objectifs peuvent viser largement un changement de culture du gouvernement ou, plus spécifiquement, chercher un changement dans un secteur particulier.

Dans tous les cas, ces objectifs doivent répondre aux critères suivants :

- Être mesurables, réalisables et pertinents.
- Être fondés sur des données probantes, afin de faciliter le suivi.
- Être ambitieux, sans « sur-engager » le gouvernement ou créer des attentes irréalistes.
- Être conformes à un budget dédié (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

L'Encadré 6.4 donne des exemples de priorités et d'objectifs inclus dans des documents de politique pertinents dans les pays membres et partenaires de l'OCDE.

### Encadré 6.4. Exemples d'objectifs inclus dans des stratégies pertinentes dans les pays membres et partenaires de l'OCDE

#### Directive sur le gouvernement ouvert du gouvernement du Canada

« L'objectif de la directive est de maximiser la diffusion des informations et des données gouvernementales ayant une valeur ajoutée pour soutenir la transparence, la redevabilité, l'implication des citoyens et les avantages socioéconomiques par la réutilisation, sous réserve des restrictions applicables associées à la vie privée, à la confidentialité et à la sécurité. » (Gouvernement de la province de l'Alberta au Canada, s.d.<sup>[4]</sup>).

#### Stratégie anticorruption du Royaume-Uni (2017-22)

1. Réduire la menace interne dans les secteurs nationaux à haut risque.
2. Renforcer l'intégrité du Royaume-Uni en tant que centre financier international.
3. Promouvoir l'intégrité dans les secteurs public et privé.
4. Réduire la corruption dans les marchés publics et les subventions.
5. Améliorer l'environnement des affaires au niveau mondial.
6. Collaborer avec d'autres pays pour lutter contre la corruption (Gouvernement du Royaume-Uni, 2017<sup>[16]</sup>).

#### Stratégie nationale de données gouvernementales ouvertes du Pérou 2017-21

7. Promouvoir l'ouverture et la réutilisation des données ouvertes des informations publiques qui respectent les règles de transparence et d'accès à l'information publique et les règles complémentaires garantissant les droits des citoyens.
8. Renforcer la gouvernance et la confiance dans les entités de l'administration publique grâce aux données ouvertes, afin d'améliorer la prise de décision et la fourniture de services publics.
9. Promouvoir la participation des citoyens dans le cycle des politiques publiques et la collaboration des citoyens pour la cocréation de valeur publique.
10. Promouvoir l'innovation et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication avec des données ouvertes pour contribuer au développement social et économique, à l'industrie de l'information et à la compétitivité.
11. Promouvoir le partenariat public-privé par l'ouverture et la réutilisation de données ouvertes ayant un impact économique et/ou social.
12. Encourager le développement de l'écosystème des données ouvertes, qui garantit leur pérennité (Gouvernement du Pérou, 2017<sup>[18]</sup>).

Source : (Gouvernement de la province de l'Alberta au Canada, s.d.<sup>[4]</sup>) (Gouvernement du Royaume-Uni, 2017<sup>[16]</sup>) (Gouvernement du Pérou, 2017<sup>[18]</sup>).

#### 6.3.4. Inclure les définitions clés et décrire les mécanismes et processus de gouvernance

Comme discuté dans les chapitres 1 et 2 de cette revue, les parties prenantes engagées dans des pratiques d'ouverture ont souvent des compréhensions différentes de ce qu'est le gouvernement ouvert. Il existe bien au Maroc une définition de travail de ce qu'est le gouvernement ouvert, mais son utilisation et son appropriation demeurent est plutôt limitées aux acteurs du processus du PGO. À cet effet, il sera

important de clarifier les concepts de gouvernement ouvert et d'État ouvert, mais aussi les principes clés de transparence, de redevabilité, d'intégrité et de participation des parties prenantes. Par ailleurs, pour assurer l'alignement du concept de gouvernement ouvert sur les attentes des parties prenantes et poursuivre la dynamique de cocréation du second PAN, il pourrait être utile d'envisager une élaboration conjointe d'une définition actualisée pour le Maroc (voir Chapitre 1). Cette clarification des concepts et définitions devrait permettre aux institutions de partager une même compréhension des enjeux et ambitions en matière de gouvernement ouvert, mais également de mieux informer les parties prenantes et de faciliter l'analyse de l'impact des réformes (OCDE, 2020<sup>[11]</sup>).

### **6.3.5. Créer un raisonnement logique autour de l'élaboration de la stratégie**

En introduction d'un nouveau document de politique générale, il est important de fournir aux institutions et parties publiques et non publiques une explication facilement compréhensible de la raison pour laquelle il a été décidé d'élaborer une stratégie nationale de gouvernement ouvert. Cette explication doit également permettre d'établir un lien clair entre les objectifs de la stratégie et l'agenda politique plus large du pays. Cette présentation peut se fonder sur les données et analyses de l'état des lieux réalisé avec la revue du gouvernement ouvert, qui mettent en valeur les justifications d'une telle entreprise ainsi que des expériences similaires inspirantes.

### **6.3.6. Regrouper les initiatives**

Les initiatives sont les outils et processus concrets destinés à atteindre les objectifs fixés. Si elles peuvent être variées, il est important de pouvoir les regrouper sous des priorités claires, tout en tenant compte des capacités humaines et budgétaires disponibles. Lors du regroupement des initiatives et des actions, les approches liées à d'autres domaines politiques peuvent également servir d'inspiration. Par exemple, lors de la conception des ODD, les Nations Unies se sont servies d'une politique assez complexe et large et l'ont convertie en 16 catégories de politiques, avec des résultats, des objectifs et des indicateurs définis.

Le regroupement peut avoir lieu de différentes manières, notamment par le biais d'une approche sectorielle, d'une approche fondée sur les principes ou sur les outils, d'une approche d'État ouvert ou encore d'une approche fondée sur le public cible (OCDE, 2020<sup>[11]</sup>).

#### *Option A : Adopter une approche fondée sur les principes*

Il est communément admis que le gouvernement ouvert comprend des initiatives visant à favoriser la transparence, la redevabilité, l'intégrité et la participation. Un certain nombre de pays ont ainsi choisi d'organiser leur PAN selon ces principes. D'autres pays ont également fait le choix d'identifier d'autres principes fondateurs, tels que les États-Unis – avec leur directive sur le gouvernement ouvert de 2009, structurée autour des trois axes que sont la transparence, la participation et la collaboration (Gouvernement des États-Unis, 2009<sup>[19]</sup>) ou l'Espagne – avec son plan d'action 2017-19 du PGO, construit autour des cinq axes que sont la collaboration, la participation, la transparence, la redevabilité et la formation (Gouvernement de l'Espagne, 2017<sup>[20]</sup>). Cependant, cette approche comporte le risque de maintenir une approche segmentée, alors que les quatre principes sont étroitement liés et contribuent ensemble au succès des initiatives engagées (OCDE, 2020<sup>[11]</sup>).



## Graphique 6.2. Exemple d'une approche fondée sur les principes



Source : (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

### *Option B : Adopter une approche sectorielle*

Une approche sectorielle présente un certain nombre d'avantages, parmi lesquels une compréhension approfondie d'un secteur donné, permettant des initiatives efficaces, des résultats plus concrets, avec un impact sur le bien-être des populations et la confiance des citoyens, un appui politique plus significatif et un soutien à l'adhésion des secteurs concernés. Cependant, il est alors important que ces initiatives soient liées par une vision et des objectifs communs, que tous les acteurs aient une compréhension commune du gouvernement ouvert et que cette approche puisse rester flexible et intégrer des initiatives relevant plutôt d'une approche fondée sur les principes ou par public cible, pour intégrer les actions relevant de plusieurs secteurs.

## Graphique 6.3. Adopter une approche sectorielle



Source : (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

### Option C : Adopter une approche fondée sur les outils

Certains pays ont fait le choix d'organiser leur agenda de gouvernement ouvert autour d'outils et de processus favorisant la culture de gouvernement ouvert (tels que les données ouvertes, l'innovation dans le secteur public ou encore les cadres d'accès à l'information). Cependant, il est alors important de veiller à ce que ces outils soient largement adoptés au sein du gouvernement et qu'ils contribuent tous à des objectifs communs.

### Graphique 6.4. Exemple d'une approche fondée sur les outils



Source : (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

### Option D : Adopter une approche axée sur le public ciblé

Dans certains cas, le pays peut faire le choix de regrouper ces initiatives en fonction du public ciblé. Cela peut par exemple être le cas pour soutenir l'intégration des jeunes et de leurs associations dans l'élaboration des politiques et services publics.

## Graphique 6.5. Exemple d'une approche axée sur le public cible



Source : (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

### *Option E : Adopter une approche d'État ouvert*

Une stratégie de gouvernement ouvert peut suivre une approche d'État ouvert en organisant les initiatives par branche de pouvoir, avec des piliers portés également par les institutions indépendantes ou les collectivités territoriales.

## Graphique 6.6. Exemple d'une approche d'État ouvert



Source : (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

### 6.3.7. Concevoir des initiatives de gouvernement ouvert réussies

Quelle que soit l'approche de regroupement choisie, il est important de définir les moyens employés pour réaliser la vision et les objectifs partagés et agréés. On entend ainsi par « initiatives et actions » de gouvernement ouvert celles qui ont vocation à favoriser la transparence, à soutenir la participation, à promouvoir la redevabilité et l'intégrité, et qui établissent un lien entre l'évaluation initiale et les objectifs et la vision du pays. L'Encadré 6.5 détaille les caractéristiques jugées nécessaires pour des initiatives de gouvernement ouvert réussies.

#### Encadré 6.5. Caractéristiques des initiatives et actions réussies en matière de gouvernement ouvert

Lors de l'élaboration de nouvelles initiatives de gouvernement ouvert ou de l'intégration d'initiatives existantes dans la stratégie pangouvernementale pour un gouvernement ouvert, il convient de prendre en compte certaines caractéristiques clés des initiatives de gouvernement ouvert réussies. Idéalement, les initiatives devraient suivre les objectifs suivants.

##### Être alignées sur la vision globale et les objectifs de la stratégie

L'objectif des initiatives de gouvernement ouvert est de donner corps à la stratégie pour un gouvernement ouvert. Les initiatives doivent donc être cohérentes avec la vision prévue de la stratégie, ainsi qu'avec ses objectifs et priorités.

##### Être fondées sur les travaux préexistants

Les initiatives de gouvernement ouvert à inclure dans la stratégie pangouvernementale de gouvernement ouvert ne doivent pas nécessairement être nouvelles. Les initiatives déjà en place peuvent également être assimilées à la nouvelle stratégie, qui, à son tour, les légitime, les rationalise et les renforce en leur fournissant un récit puissant et un cadre plus large. La stratégie pangouvernementale pour un gouvernement ouvert peut rendre les initiatives déjà en place plus cohérentes et plus fortes, en travaillant ensemble dans un même cadre narratif et méthodologique cohérent.

##### Être liées à d'autres stratégies nationales

Lier les initiatives de gouvernement ouvert à d'autres stratégies nationales peut les rendre plus réalisables et plus efficaces. Par exemple, une initiative de données ouvertes et de transparence peut faire partie de la SGO, ainsi que de la stratégie nationale de lutte contre la corruption. De même, une initiative de consultation des autochtones peut figurer dans la SGO et dans la stratégie de développement local.

##### Être liées aux ressources

Le développement et la mise en œuvre d'une stratégie pour un gouvernement ouvert peuvent impliquer une réforme des lois et des institutions, ainsi que le développement de nouvelles compétences, de nouvelles technologies et plateformes, etc., ce qui nécessite des ressources humaines et financières. Un financement adéquat est donc indispensable pour une mise en œuvre efficace et durable des réformes du gouvernement ouvert. La stratégie pangouvernementale devrait veiller à ce que le financement soit aussi transparent et cohérent que possible. Les coûts doivent être évalués de manière réaliste et, dans la mesure du possible, être intégrés dans le budget national.

### Être ancrées dans l'approche de gouvernement ouvert

Les initiatives devraient, dans la mesure du possible, être conçues en collaboration avec les différentes parties prenantes, et favoriser la collaboration entre la société civile et les organismes publics.

### Être communiquées à la fois en interne et en externe

Communiquer autour des initiatives de gouvernement ouvert peut aider à étendre leur impact. En interne, procéder ainsi permet de créer des coalitions et de renforcer l'engagement pour cette cause dans l'ensemble du secteur public, y compris parmi les cadres supérieurs. En externe, les citoyens et les OSC qui sont le plus au courant de ces initiatives et qui les comprennent le mieux sont les plus susceptibles de participer à ces efforts.

Source : (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

Ces initiatives peuvent être générales (comme promouvoir la participation dans l'ensemble de l'action gouvernementale) – et par conséquent nécessiter des plans d'action concrets –, tandis que d'autres, plus détaillées et concrètes (comme impliquer les citoyens dans la conception d'une nouvelle stratégie pour la jeunesse par l'utilisation d'une application mobile ciblée), disposent déjà d'étapes et de délais (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

Il existe différentes manières d'intégrer des initiatives dans une stratégie pour un gouvernement ouvert, qui dépendent des facteurs contextuels et administratifs d'un pays :

- Une première option consisterait à **inclure dans la stratégie toutes les initiatives d'ouvertures prévues par les institutions publiques au cours de la période de mise en œuvre**. Cependant, dans ce cas, il ne serait pas possible de répondre aux défis consistant à couvrir l'ensemble de l'agenda du gouvernement ouvert, comme identifié dans le cas de la mise en œuvre des plans d'action du PGO.
- Une deuxième option consisterait à **définir périodiquement un plan de travail et d'action pangouvernemental pour mettre en œuvre la stratégie**. Dans ce cas, la stratégie définirait la vision et détaillerait les objectifs, tandis que les initiatives seraient conçues périodiquement (dans la plupart des cas, annuellement ou semestriellement) tout au long du processus de mise en œuvre, au moyen d'un plan de travail pangouvernemental pour un gouvernement ouvert. La définition des initiatives pourrait alors être réalisée par le Conseil national du gouvernement ouvert ou par tout autre comité de pilotage mixte mis en place pour la mise en œuvre de la stratégie. Les pays qui participent au PGO pourraient ainsi ajouter à leur PAN des initiatives et des priorités supplémentaires qui concerneraient l'ensemble du gouvernement. Dans ce modèle, la stratégie s'inscrit généralement dans une perspective à moyen ou long terme.
- Une troisième option consisterait à ce que **chaque institution définisse son propre plan de travail pour un gouvernement ouvert, afin de réaliser la vision et les objectifs convenus en commun**. Les institutions auraient ainsi suffisamment d'autonomie pour décider de leurs propres initiatives, en ligne avec la vision et les objectifs de la stratégie globale. Les participants au PGO pourraient utiliser leur PAN pour des initiatives clés ciblées auxquelles ils souhaitent donner une visibilité nationale et internationale.
- Une quatrième et dernière option envisageable consisterait à **définir des initiatives qui contribueraient à la réalisation des objectifs de la stratégie, mais avec des rythmes adaptés et sans plan de travail institutionnel**. Dans ce cas, le rôle principal de l'institution de coordination serait d'accompagner les institutions dans l'élaboration et l'évaluation de leurs initiatives (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

## Références

- Etat de Nariño (2018), *Política pública de gobierno abierto en Nariño*, [15]  
<https://sitio.narino.gov.co/wp-content/uploads/2020/11/5.-Ordenanza-035-de-2019.pdf>.
- Gouvernement de l'Espagne (2017), *III Plan de Acción de España 2017-2019 de la Alianza para el Gobierno Abierto*, [20]  
[https://transparencia.gob.es/transparencia/en/dam/jcr:540931bc-376c-43a7-8bd7-1569006e97cd/Spain\\_III\\_Plan\\_GA\\_v2018\\_vf.pdf](https://transparencia.gob.es/transparencia/en/dam/jcr:540931bc-376c-43a7-8bd7-1569006e97cd/Spain_III_Plan_GA_v2018_vf.pdf).
- Gouvernement de Finlande (2021), *Stratégie du gouvernement ouvert 2030*, [14]  
[https://avoinhallinto.fi/assets/files/2021/03/Open\\_Government\\_Strategy2030.pdf](https://avoinhallinto.fi/assets/files/2021/03/Open_Government_Strategy2030.pdf).
- Gouvernement de la province de l'Alberta au Canada (s.d.), *Open Government Strategy*, [4]  
<https://open.alberta.ca/documentation/strategic-plan>.
- Gouvernement des Etats-Unis (2009), *Open Government Directive*, [19]  
<https://obamawhitehouse.archives.gov/open/documents/open-government-directive> (consulté le 12 mars 2022).
- Gouvernement du Land de Rhénanie-du-Nord-Westphalie en Allemagne (2014), *Gouvernement du Land de Rhénanie-du-Nord-Westphalie en Allemagne*, [5]  
<https://open.nrw/system/files/media/document/file/opennrwt1web.pdf>.
- Gouvernement du Pérou (2017), *Estrategia Nacional de Datos Abiertos Gubernamentales del Perú 2017- 2021*, [18]  
<https://www.peru.gob.pe/estrategia.pdf>.
- Gouvernement du Royaume-Uni (2017), *Stratégie anti-corruption du Royaume-Uni (2017 - 2022)*, [16]  
<https://www.gov.uk/government/publications/uk-anti-corruption-strategy-2017-to-2022>.
- Le Matin (2021), « Aziz Akhannouch : Les principes du Gouvernement ouvert trouvent au Maroc leurs pendants dans les fondements constitutionnels de son arsenal juridique », *Le Matin*, [8]  
<https://lematin.ma/express/2021/aziz-akhannouch-principes-gouvernement-ouvert-trouvent-maroc-pendants-fondements-constitutionnels-arsenal-juridique/369153.html> (consulté le 16 mars 2022).
- Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration (2021), *Rapport d'auto-évaluation du plan d'action national du gouvernement ouvert pour la période 2018-2020*, [6]  
[https://www.gouvernement-ouvert.ma/docs/Rapport\\_Autoevaluation\\_24062021-eZlbs.pdf](https://www.gouvernement-ouvert.ma/docs/Rapport_Autoevaluation_24062021-eZlbs.pdf).
- Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration (2021), *Rapport sur le processus de co-création du second plan d'action national du gouvernement ouvert*, [7]  
[https://www.gouvernement-ouvert.ma/docs/Rapport\\_Cocr%C3%A9ation\\_PAN\\_Var\\_082021-L3zdm.pdf](https://www.gouvernement-ouvert.ma/docs/Rapport_Cocr%C3%A9ation_PAN_Var_082021-L3zdm.pdf).
- Ministère irlandais de l'éducation et des compétences (2011), *National Strategy for Higher Education to 2030, Report of the Strategy Group, janvier 2011*, [17]  
<https://hea.ie/assets/uploads/2017/06/National-Strategy-for-Higher-Education-2030.pdf>.
- OCDE (2023), *Open Government for Stronger Democracies : A Global Assessment*, Éditions OCDE, Paris, [11]  
<https://doi.org/10.1787/5478db5b-en>.

- OCDE (2023), *Open Government Scan of Canada : Designing and Implementing an Open Government Strategy*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/1290a7ef-en>. [9]
- OCDE (2021), *Panorama des administrations publiques 2021*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9556b25a-fr>. [13]
- OCDE (2020), *Enquête de l'OCDE sur le gouvernement ouvert*. [10]
- OCDE (2020), *Taking an integrated approach to the promotion of transparency, integrity, accountability and stakeholders' participation: Towards an Open Government Strategy*, GOV/PGC/OG(2020)4/REV1. [1]
- OCDE (2018), *Communiquer autour du gouvernement ouvert*, OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/gov/open-government/communiquer%20autour%20du%20gouvernement%20ouvert.pdf>. [12]
- OCDE (2017), « Recommandation du Conseil sur le gouvernement ouvert », *Instruments juridiques de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0438>. [2]
- OCDE (2016), *Open Government in Costa Rica*, OECD Public Governance Reviews, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264265424-en>. [3]



Extrait de :

## Examen du gouvernement ouvert au Maroc 2024

Analyse et perspectives vers un État ouvert

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/a54aa50c-fr>

### Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2024), « Poser les jalons pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie du gouvernement ouvert au Maroc », dans *Examen du gouvernement ouvert au Maroc 2024 : Analyse et perspectives vers un État ouvert*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/4547bd6c-fr>

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :

<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.