

Focus du Rapport Annuel 2016

La transformation digitale au cœur
du Service au Citoyen et pour un
Développement Economique Fort

Dans son discours du 14 octobre 2016, lors du lancement de la première session du Parlement nouvellement élu, Sa Majesté le Roi a fait le constat de l'insuffisante qualité de service rendu par l'administration au citoyen. Ainsi, relève Sa Majesté :

« Les administrations et les services publics accusent de nombreuses carences relatives à la faible performance et à la qualité des prestations qu'ils fournissent aux citoyens. Ils pâtissent également de la pléthore des effectifs, du manque de compétence et de l'absence du sens des responsabilités chez de nombreux fonctionnaires.

...

Les difficultés que rencontre le citoyen dans son rapport avec l'Administration sont aussi nombreuses que variées, commençant par l'accueil et passant par la communication, jusqu'au traitement des dossiers et des documents. Tant et si bien que ces difficultés s'apparentent désormais dans son esprit à un véritable parcours du combattant. »

Le citoyen démuni, faible ou éloigné des grands centres urbains souffre davantage de ce problème, aggravé, souvent, par un pouvoir discrétionnaire important de l'administration et son éloignement géographique. Les services publics sont ainsi vécus par le citoyen comme un rapport de forces qui lui est défavorable. Sa Majesté le Roi souligne :

« Il n'est pas raisonnable, en effet, que le citoyen supporte les désagréments et les coûts des déplacements vers n'importe quelle administration, qu'il s'agisse d'un consulat, ou d'une préfecture, d'une commune territoriale ou d'une délégation régionale, surtout si le citoyen habite loin de cette administration et ne trouve personne pour l'accueillir ou le prendre en charge.

...

Par ailleurs, les citoyens font aussi grief de l'abus d'autorité et de pouvoir observé au niveau des différentes administrations, ainsi que de la lourdeur des procédures et de la longueur des délais de délivrance de certains documents administratifs. »

Le service rendu est perçu comme une faveur plutôt qu'un droit, ce qui se traduit souvent non seulement par une dispense de comptes à rendre, mais également par une libre interprétation des textes et des procédures qui régissent le service.

La réforme de l'administration est pourtant souhaitée depuis de nombreuses années par Sa Majesté le Roi, comme rappelé dans son discours :

« J'ai insisté plus d'une fois sur la nécessité de régler les problèmes et de traiter les dossiers sur place. J'ai également donné Mes instructions au gouvernement et l'ai engagé à prendre les mesures administratives nécessaires à cet effet.

A quoi sert la lettre que J'ai adressée en 2002, dans ce sens, au Premier Ministre ? Quelle est aussi l'utilité de la régionalisation, de la décentralisation et de la déconcentration si la situation d'antan persiste, et que les problèmes précédents sévissent encore ?

...

Si, après toutes ces années, des solutions efficaces n'ont pas été trouvées, qu'en sera-t-il de l'application des autres points importants figurant dans Notre lettre au premier ministre et portant sur la relation du citoyen avec l'Administration, la simplification des procédures et l'incitation à l'investissement ? »

La réforme de l'administration tarde à venir et les moyens et les méthodes suivis pour approcher cette problématique demeurent insuffisants ou inadéquats.

Force est de constater que toutes ces expériences n'ont encore que peu d'incidence sur la perception du citoyen, laquelle reste d'autant plus négative que les niveaux d'exigence de la société se sont élevés. Trop

compartimentées, peu connues ou expliquées, trop peu cohérentes, ces tentatives de réforme expriment l'absence d'une vision globale et d'une démarche coordonnée, empêchant par là toute lisibilité de la politique et de l'action des pouvoirs publics en la matière. Sa Majesté le Roi précise :

« Aussi, Nous engageons tout le monde, gouvernement et parlement, partis et syndicats, associations et fonctionnaires, à faire preuve de patriotisme et de responsabilité pour mettre au point des solutions réelles, permettant de rehausser le travail des services administratifs et d'améliorer la qualité des prestations offertes aux citoyens.

La réforme de l'Administration requiert un changement dans les comportements et les mentalités et des législations de qualité pour obtenir un service administratif public efficace au service du citoyen.

En effet, la situation actuelle nécessite de porter un intérêt particulier à la formation et la mise à niveau des fonctionnaires, qui forment le maillon essentiel dans la relation du citoyen avec l'Administration. Elle requiert aussi de leur offrir un environnement de travail convenable et de mettre en œuvre les dispositifs d'incitation, de reddition de comptes et de sanction. »

Pourtant, à l'instar d'autres pays, une amélioration sensible peut être opérée comme le préconise Sa Majesté le Roi :

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

De fait, l'utilisation des nouvelles technologies contribue à faciliter l'accès, dans les plus brefs délais, du citoyen aux prestations, sans qu'il soit nécessaire de se déplacer souvent à l'Administration et de s'y frotter, car c'est là la cause principale de l'extension du phénomène de corruption et du trafic d'influence. »

En effet, le levier du numérique est non seulement un accélérateur puissant dans l'amélioration du service au citoyen, mais est également un moyen très efficace de lutte contre les pratiques illicites de corruption ou autres abus de pouvoir qu'une administration peut exercer du simple fait qu'elle détient une information que le citoyen n'a pas.

Le Conseil, dans son rapport sur la « Gouvernance des services publics » validé dans sa première version par son Assemblée Générale en septembre en 2011, a présenté d'importantes recommandations dans ce sens, dont certaines ont donné lieu à un début de mise en œuvre, avec des résultats probants qui en démontrent toute la pertinence. Ces résultats partiels, malgré leur pertinence, souffrent de l'absence d'une approche globale, cohérente et décloisonnée, que ce même rapport, considère comme la voie à une réelle accélération de la modernisation et l'efficacité des services publics.

Le recours au levier de l'économie numérique paraît au CESE comme un outil fondamental pour changer la donne dans la relation de l'administration avec le citoyen, mais également avec les entrepreneurs et les investisseurs.

Un puissant outil pour accélérer les réformes les plus profondes et sur lesquelles le Maroc a pris du retard, à commencer par celles relatives à la déconcentration, ainsi que celles qui visent accélérer la mise en place de la décentralisation avancée. Des réformes importantes, qui accompagnées par une stratégie globale et intégrée de la digitalisation de l'administration sont en mesure de produire les effets d'une gouvernance efficace, proche des citoyens et avec la participation des citoyens. Une digitalisation de nature à accompagner et fluidifier le processus de transfert des pouvoirs et des compétences, du niveau central au niveau régional, et offrir la visibilité nécessaire, tout en assurant la pertinence de la gestion et son adaptation aux exigences et spécificités locales.

De nombreux pays ont évolué dans ce sens, en érigeant le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication au cœur de leur transformation avec une approche volontariste et des ambitions sur le long terme (>10 ans). Au-delà même des services publics, l'économie numérique façonne aujourd'hui en profondeur l'ensemble des activités humaines, avec des impacts forts sur la quasi-totalité des secteurs économiques, et au-delà sur les problématiques sociales, culturelles et sociétales.

Si la digitalisation de l'administration et des services publics est prise en charge avec l'implication d'acteurs nationaux, cela peut constituer une réelle opportunité pour le développement de tout un pan de l'économie nationale, servant les besoins du pays en la matière et développant une expertise de pointe pouvant être mise à profit dans le co-développement Sud-Sud.

Pour toutes ces raisons, le Conseil a voulu consacrer un focus, dans son rapport annuel de 2016, à cette grande question de l'économie numérique et à ses défis pour le Maroc. En particulier sur la façon dont elle peut, dans des délais courts, améliorer la vie des citoyens comme Sa Majesté le Roi en a exprimé la Haute Orientation depuis son intronisation et l'a encore rappelé dans son discours d'ouverture de la session d'automne du parlement en octobre 2016.

1 Une démarche globale et cohérente pour un nouveau palier de la digitalisation des services publics

Le service rendu au Citoyen constitue en soi la finalité de l'action de l'administration : il doit être délivré dans la transparence, l'égalité d'accès pour tous, avec célérité et efficacité. Les contraintes internes à l'administration ne doivent, sous aucun prétexte, avoir un impact, ni sur l'utilisateur ni sur la qualité du service délivré ; les responsables et les agents en charge des services publics, doivent être en permanence à la recherche des moyens et des améliorations pour alléger les démarches et les formalités que doivent accomplir les usagers pour bénéficier d'un service ou d'une prestation. Les efforts de simplification et de clarification, administratives sont un levier essentiel dans la relation qui lie les services publics à leurs usagers.

Dans cette optique de simplification des démarches au bénéfice de l'utilisateur, le Conseil considère que de nombreux services assurés par l'administration et les collectivités locales, et qui n'entrent pas dans le cœur de leurs missions fondamentales, comme, à titre d'exemple, la légalisation de signature, les preuves de vie, la perception des redevances, ainsi que d'autres actes administratifs qui représentent une charge pour les usagers et pour l'administration, gagneraient en efficacité, en célérité et en optimisation des moyens, si leur couverture était élargie, à très brève échéance, à des prestataires de confiance (tels que la Poste, les banques, les notaires, les avocats agréés près de la cour de cassation,...). Les expériences réussies dans ce sens, permettent de montrer qu'une telle ouverture de couverture de prestations de masse, à des prestataires de confiance, tout en maintenant les canaux traditionnels pour les citoyens qui le souhaitent, apporte de réels bénéfices, sans que cela n'affecte la qualité du service ou porte atteinte aux droits des citoyens.

La simplification, avant d'aller vers le reengineering des processus, pourrait commencer par l'abandon de certains actes administratifs, telle que la certification conforme des documents qui pourrait être simplement remplacée par la présentation de l'original devant l'agent de l'administration responsable du service demandeur de la copie.

Toujours dans une perspective de simplification, les pouvoirs publics peuvent unifier le canal de paiement de tous les actes qui en requièrent un (impôts et taxes, amendes et pénalités, droits d'enregistrement et de timbre, taxes judiciaires, etc.), et utilement en déléguer la gestion à ces mêmes profils de prestataires de confiance cités plus haut, à titre d'exemple. Ces derniers, représentent un réseau beaucoup plus dense et donc plus facile d'accès que les structures spécialisées de l'administration, notamment en milieu rural ou en périphérie des villes.

Surtout qu'aujourd'hui, les modalités de règlement des droits dus à la collectivité sont rendues largement accessibles et sécurisés grâce à l'ensemble des canaux offerts par les nouvelles technologies de l'information, et des expériences, y compris au Maroc, en ont démontré l'efficacité, ainsi que le gain en temps et en coût, aussi bien pour l'administration que pour l'utilisateur.

1.1. Améliorer l'accueil des citoyens par l'Administration

Il s'agit de doter tous les services publics d'outils et de modes organisationnels basés sur un référentiel commun, intégrant des principes d'efficacité, de transparence, d'égalité entre les usagers, afin d'améliorer,

de façon rapide et effective, le fonctionnement de ces services, en leur donnant une cohérence, une logique, toujours dans l'intérêt de l'utilisateur, et en limitant les risques de clientélisme et de corruption.

Les citoyens et usagers doivent pouvoir disposer de l'aide des agents administratifs pour l'accomplissement des formalités qui les concernent. Le personnel doit être qualifié et formé à la relation accueil et à la gestion de la relation avec les usagers : il doit bénéficier de l'encadrement et formation nécessaires pour pouvoir s'adapter facilement et sans discrimination aux différentes catégories d'utilisateurs qui requièrent ses services.

L'accueil doit être organisé, dans le respect de normes et conditions standardisées. À titre d'illustration : espaces dédiés, facilement et clairement accessibles, fléchés et structurés ; port du badge obligatoire ; distributeurs de tickets pour une gestion de files d'attente, en vertu du principe d'égalité ; prise de rendez-vous avec ventilation sur des plages horaires pour limiter l'ampleur des files d'attente, etc. La clarification des procédures et la gestion du cadre de délivrance des services publics limitent les dérapages clientélistes, les passe-droits et le recours à la corruption.

Il est à noter que dans le même sens, le 1er programme parmi les 10 de la stratégie nationale de lutte contre la corruption, est dédié à l'amélioration de l'accueil, à l'opposabilité et à la simplification des procédures. Cette stratégie nationale, structurée autour des 10 programmes, constitue un cadre de nature à contribuer significativement à la construction d'une approche globale et intégrée, visant la transparence, l'intégrité et l'efficacité des services publics. Il est regrettable que, depuis son adoption par le gouvernement en décembre 2015, puis la signature des 10 conventions-programmes, elle n'ait pas toujours pas, vu la concrétisation du cadre institutionnel (dispositif réglementaire et organisationnel) pour son pilotage et pour le suivi de la réalisation des objectifs assignés à chacun de ses 10 programmes.

Pour atteindre l'objectif de l'équité et l'égalité des citoyens devant les services publics, des mesures ciblées doivent être prises en direction des catégories spécifiques et/ou vulnérables, en vertu du principe de discrimination positive :

- En faveur des handicapés, parce que l'accès au service public leur est difficile. Ils ont besoin d'un accompagnement individualisé (personnel dédié qui les prend en charge et les fait servir en priorité) pour accomplir leurs devoirs de citoyen, mais aussi bénéficier de leurs droits (principe d'accessibilité) ;
- En faveur des illettrés et des analphabètes, parce qu'ils ont besoin de plus d'attention pour se faire comprendre, accompagner, expliquer les procédures et le moyen pour eux d'y accéder. L'utilisation de pictogrammes peut faciliter leur parcours au sein des services. Les agents doivent être sensibilisés à la spécificité de leur prise en charge, faire preuve de pédagogie, dans le respect de la dignité et du principe de neutralité ;
- En faveur des populations excentrées/isolées, parce que leur éloignement des services publics en rend difficile et coûteux l'accès et les marginalise (principes d'accessibilité mais aussi d'égalité et de continuité). Des services publics de proximité pourraient prendre la forme d'une mise en commun de moyens, de guichets uniques, de formations communes, éventuellement de réorganisations fonctionnelles conduisant à des regroupements de services, étant entendu que la dématérialisation des services, en plus de leur ouverture à des prestataires de confiance, est de nature à apporter des réponses plus efficaces à ces populations qui peuvent compter sur l'appui de parents, de connaissances ou du service d'intermédiaires de proximité ;
- En faveur des entreprises : dans un contexte concurrentiel qui nécessite de nos entreprises une grande agilité, ces dernières ne doivent pas être pénalisées par des délais administratifs qui ne sont pas conformes avec cette exigence et qui risquent même de compromettre leur réactivité économique ; ainsi la mise en place de procédures accélérées soigneusement étudiées, qui peuvent même dans certains cas être offertes en parallèle avec les voies de base, et à titre optionnel et payant, sont-elles à envisager.

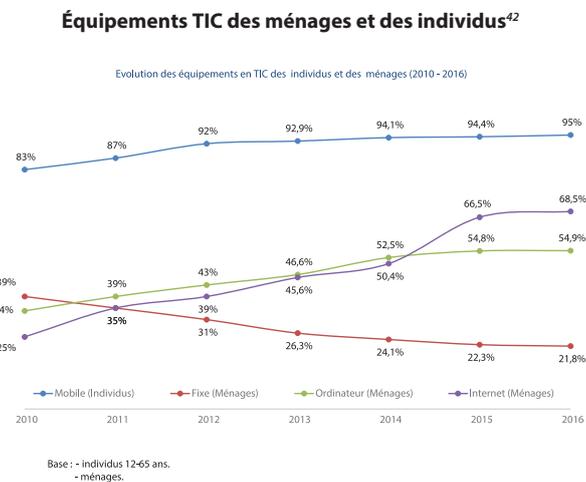
S'il est normal que la communauté, par principe de solidarité, soutienne la discrimination positive en faveur des citoyens à besoins spécifiques, tel qu'indiqué plus haut, les besoins de soutien de la compétitivité des entreprises ne doivent pas être satisfaits au détriment de la qualité des services gratuits et ouverts à l'ensemble des citoyens, et les surcoûts ne doivent pas être supportés par la communauté. Pour cela, il serait tout à fait équitable et justifié d'exiger que les bénéficiaires de ces procédures dites accélérées supportent les surcoûts engagés par l'administration, notamment pour les aménagements, l'augmentation des effectifs et pour tout autre moyen nécessaire à la gestion des dites procédures (les enquêtes de terrain auprès des entreprises ont montré une très large adhésion à ces principes).

L'atteinte de ces objectifs est tributaire aussi de l'aboutissement de la réforme de la fonction publique, avec une orientation claire en faveur d'une gestion décentralisée des Ressources Humaines (RH), avec valorisation des compétences et de la performance. Une politique RH rénovée, mettant la formation et l'encadrement de haut niveau au cœur de son dispositif et appuyée par les moyens nécessaires à l'atteinte de ses objectifs. Structurée autour d'un référentiel partagé et ouvert pour s'adapter aux spécificités des fonctions et des régions et pour assurer une mobilité qui casse le cloisonnement entre les départements, les services et les régions, mais aussi qui favorise une mobilité public-privé et privé-public, attractive pour les compétences. Une politique mise en œuvre, suivie et pilotée sur la base de processus fluides et évolutifs, avec des indicateurs de mesure et d'aide à la décision, le tout consolidé dans un système d'information global et intégrant toutes les dimensions d'une Gestion des Ressources Humaines, nouvelle génération (gestion administrative, gestion prévisionnelle des postes et des compétences, évaluation des performances, système de rémunération en conséquence, production et mesure des indicateurs, ...).

1.2. Digitaliser les services publics, le moyen pour atteindre l'équité, la transparence et l'efficacité

Grâce au processus de libéralisation des télécommunications lancé au Maroc depuis 1997, le secteur s'est très fortement développé pendant les 15 dernières années, avec une très large couverture du territoire, une densification des infrastructures et une forte pénétration du mobile et plus récemment celle d'internet particulièrement grâce à la 3G et 4G.

Aujourd'hui, ledit secteur concrétise de plus en plus les objectifs d'inclusion et de démocratisation de l'accès à la téléphonie et à internet. En effet, les chiffres à fin 2016 confirment cette tendance avec un taux de croissance annuelle de 17,9%, le parc Internet s'étant établi à plus de 17 millions d'abonnés, portant son taux de pénétration à 50,4% de la population.



42 - Source : ANRT / Chiffres au titre de l'année 2016

Cette croissance a été stimulée par le dynamisme de l'Internet mobile dont le parc d'abonnés s'élève à 15,8 millions à fin 2016, marquant une progression annuelle de 18,6%. Pour la téléphonie mobile, le parc se stabilise à 41,5 millions d'abonnés à fin 2016, pour un taux de pénétration de 122,6%⁴³. Un fort dynamisme a été constaté également dans l'usage des services mobiles.

Pour la formation au numérique, il est important de relever que malgré les programmes lancés depuis les années 2000, le Maroc continue à souffrir de l'insuffisance des Ressources Humaines qualifiées dans le numérique ; seuls 3000 ingénieurs et techniciens IT sont formés par an, soit 3 ingénieurs pour 10,000 habitants, à comparer par exemple avec la Turquie qui en forme 11 et la Malaisie 19 par 10,000 habitants.

Coté services publics, de nombreuses initiatives ont été prises ces dernières années par différents départements ou services de l'administration, mais le développement des services administratifs en ligne reste globalement faible, et plafonne à 10% des démarches administratives récurrentes effectuées en ligne⁴⁴ (alors que ce pourcentage est de plus de 25% en Turquie).

Un cas récent peut être pris en exemple pour illustrer ce qui peut être fait pour améliorer le service au citoyen : le paiement de vignettes automobiles via les réseaux bancaires et leurs plateformes digitales. Cette réforme, qui combine dématérialisation et intégration d'un réseau existant et sécurisé, a permis au citoyen de régler cette taxe en toute facilité par internet, dans les guichets bancaires et chez les sociétés de transfert d'argent. Il en résulte un meilleur service pour le citoyen qui dispose ainsi d'un réseau de proximité, offrant des milliers de points de paiement contre quelques dizaines jusque-là, ou de faire toutes ses formalités via son téléphone portable ou son ordinateur.

L'Etat quant à lui réalise une économie substantielle en évitant l'impression des vignettes papier qui ne sont plus requises et une mobilisation de milliers de fonctionnaires pendant plusieurs semaines pour assurer le service.

Cette réussite préfigure ce qui est nécessaire pour une démarche E-Gov efficace :

- En premier lieu, le décloisonnement des systèmes d'information des différentes parties prenantes (dans l'exemple de la vignette, il était nécessaire de faire communiquer en temps réel les systèmes d'information des banques, des sociétés de traitement de cash, avec ceux de la Direction Générale des Impôts, du Ministère du Transport et de ses sous-traitants).
- En deuxième lieu, il fallait faire évoluer la réglementation pour supprimer la vignette papier et trouver les moyens de contrôle appropriés pour la Police et la Gendarmerie.
- En troisième lieu, et pour aboutir rapidement (à rappeler que le projet a pris moins de 6 mois) il fallait développer un site pilote et utiliser des briques informatiques existantes et ne pas aller vers la construction de systèmes complexes, sources de retard et de frustration.
- En quatrième lieu, il fallait un leadership, en l'occurrence celui de la DGI, qui a assuré la maîtrise d'ouvrage du projet.

Cette administration a par ailleurs généralisé le système de paiement des impôts via les banques et amélioré l'information du public par la publication des tarifs immobiliers qu'elle utilise pour calculer les plus-values sur cession d'immobilisation.

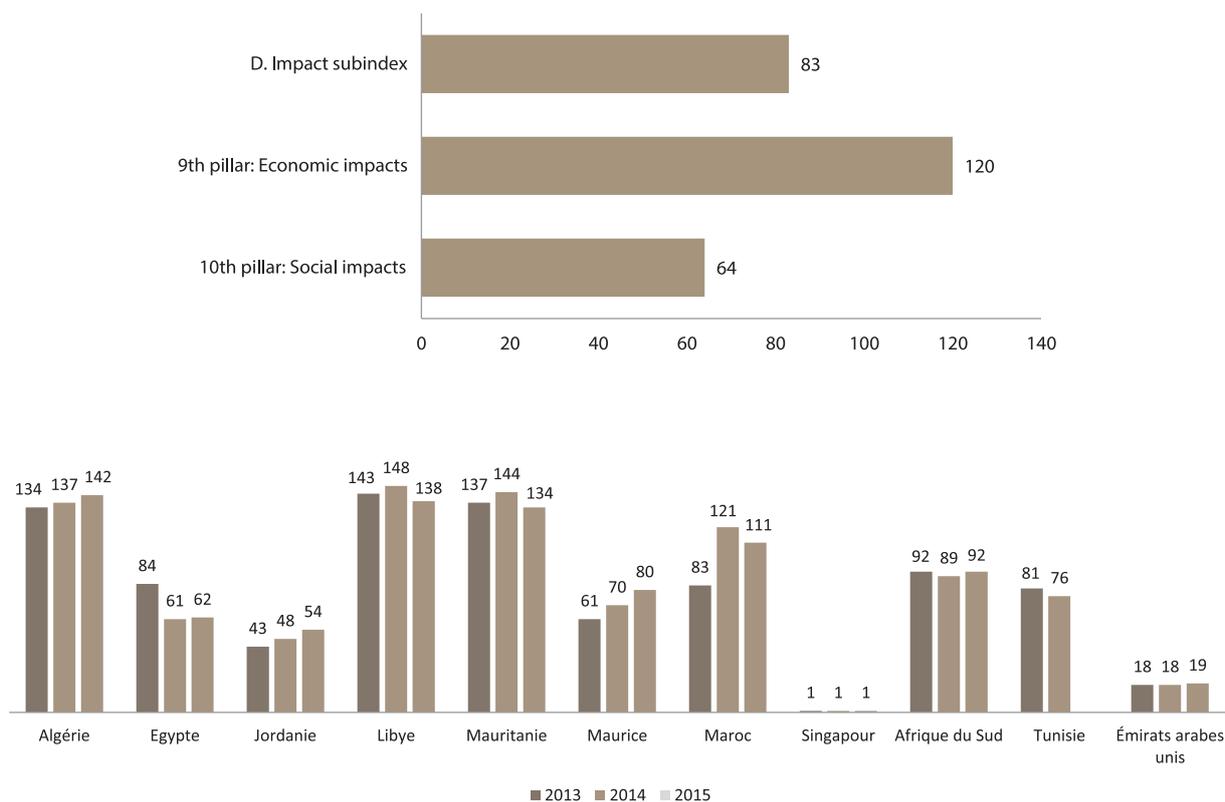
D'autres administrations sont allées dans le sens de la simplification, la CNSS comme précurseur de la télé-déclaration et télépaiement, puis pour la gestion de l'AMO, l'ANAM, le ministère du Transport pour le permis de conduire, la DGSN pour le passeport biométrique, la TGR pour le paiement des impôts via Internet, le Ministère de l'Industrie via l'OMPIC et la DGI pour la mise en place de l'Identifiant Commun de l'Entreprise (ICE), le Ministère de la justice pour l'accès à l'information judiciaire, la CNOPS pour l'accès à l'information administrative et suivi du traitement de dossiers, les Agences Urbaines pour l'accès à l'information urbanistique et l'instruction des dossiers, etc.

43 - Chiffres communiqués par l'ANRT au titre de l'année 2016

44 - Chiffres 2013 (évaluation Maroc Numeric 2013)

Ces différentes initiatives et bien d'autres, sont louables et à démultiplier. Leur impact sur la vie des citoyens reste néanmoins limité du fait de leur dispersion, à leur limitation souvent à des services « mono-administration » et par le manque de visibilité qui les caractérise.

Ainsi, le Maroc se positionne à la 64^{ème} place dans le classement des pays en termes d'impact des TIC sur le plan social. Il est 120^{ème} sur le plan économique et 83^{ème} sur l'impact global des TIC. Alors que les Emirats Arabes Unis, qui se sont inscrites dans une démarche stratégique globale et intégrée, ont réussi à se hisser au 18^{ème} rang sur le plan de l'impact global, 27^{ème} sur le plan économique et même au 2^{ème} rang pour les impacts sociaux.



Source : World Economic Forum (WEF) : Networked Readiness index, mesure de l'impact économique et social des TIC

Aussi, comme l'a souligné le Conseil dans son rapport sur la Gouvernance des services publics, seule une approche nationale et cohérente pourrait avoir le fort impact souhaité.

Mais, le Plan Maroc Numeric 2013, la stratégie qui ambitionnait de positionner le Maroc parmi les pays émergents dynamiques dans les Technologies de l'Information, n'a pas atteint ses objectifs. Le bilan de ses réalisations montre que la stratégie a accusé un retard au niveau de la concrétisation de l'ensemble des actions et des projets prévus. Les carences identifiées renvoient notamment aux insuffisances (i) au niveau de l'élaboration dudit Plan, marquées par le manque d'une vraie approche participative avec les différents intervenants et acteurs, (ii) au niveau de la priorisation et de la visibilité sur des projets structurants, mais aussi et surtout (iii) aux limites dans les processus de gouvernance et de pilotage. Une gouvernance faible, qui a permis de maintenir le cloisonnement des projets par administration, sans cohérence et sans convergence.

Encadré 7 : Indicateurs et chiffres clés des quatre priorités stratégiques du Plan MN2013

Evolution sur la période 2009-2013

*Axe 1: Transformation sociale

La stratégie MN2013 a permis de gagner des points dans la pénétration d'Internet au niveau des foyers et sa démocratisation, en passant de 14% en 2008 à 39% en 2012, dépassant l'objectif de 33%. Néanmoins, il faudrait nuancer ces résultats en soulevant les disparités importantes entre l'urbain et le rural, le taux de pénétration était de 51% dans l'urbain contre 16% dans le milieu rural.

*Axe 2: E-Gov

L'un des objectifs fixés au niveau de cet axe concerne l'évolution de l'indice ONU de l'Egouvernement à 0,8 à fin 2013. A la fin d'échéancier de la stratégie, cet indice n'était que de 0.5060. Les services et projets E-Gov réalisés n'ont atteint que 42 sur les 89 prévus. Les 15 projets prioritaires, n'ont pas tous été réalisés et la nature transactionnelle n'a pas été toujours présente dans les projets mis en place

*Axe 3: Productivité des PME

Les entreprises qui ont bénéficié de *Moussanada* TI pour s'équiper en systèmes d'information professionnels ont atteint 295, soit 10% de l'objectif initialement fixé à 3000 entreprises. Pour le programme Infitah, 3040 dirigeants de PME ont obtenu le permis numérique, alors que l'objectif était de 10.000 bénéficiaires (30%).

*Axe 4: Industrie des TI

Sur les cinq indicateurs fixés au niveau de cet axe, seul un a été réalisé. Il s'agit du chiffre d'affaires de l'offshoring en TI qui est passé de 0,76 Milliards de DH en 2008 à près de 2 Milliards de DH en 2012, mais loin de l'objectif de 6 Milliards de DH.

Cette refondation de la gouvernance des services réclame une stratégie d'approche globale, adossée à des actions fortement coordonnées, pour en assurer la cohérence et pour augmenter l'impact sur la qualité des services publics, en mettant les citoyens, les entreprises et autres usagers, au centre de l'orientation de tous les services.

La gouvernance des services publics sera d'autant plus consolidée, avec la stratégie de digitalisation de l'administration, qui renforcera les bases d'évaluation et ouvrira de nouvelles possibilités en la matière. Le 1er niveau de l'évaluation des services et des politiques publiques, deviendrait directement disponible à travers les systèmes d'information en place. L'intégration consolidée de ces résultats dans le cadre de l'ouverture proactive de l'accès à l'information, serait un excellent moyen de soutenir les exigences constitutionnelles en termes de droit d'accès à l'information et de reddition des comptes.

1.3. Mettre en place une structure de pilotage dédiée

Le CESE soutient la recommandation de la mise en place d'une instance directement placée sous l'autorité du Chef du gouvernement, laquelle aura pour mission de s'assurer de la mise en œuvre de la réforme globale et cohérente des services publics, selon l'orientation d'une stratégie arrêtée et portée politiquement par le Gouvernement et donnant toute la visibilité au Citoyen quant à la planification et aux priorités qu'elle fixe. Elle accompagnera son élaboration et elle en assurera le suivi et le pilotage de sa mise en œuvre. Tout en respectant les missions et prérogatives respectives des différents

départements ministériels, ladite instance disposera des moyens nécessaires et bénéficiera du concours des compétences et de l'implication effective des hauts responsables sectoriels, tant sur le plan politique que sur le plan opérationnel, en évitant les logiques de travail vertical, en silos, au profit d'une logique transversale, une logique d'intégration et de capitalisation, tant en interne (relations intra-ministérielles) qu'en externe (relations extra-ministérielles).

L'idée de création d'une agence du numérique a été retenue en fin de mandat par le précédent Gouvernement, mais il faut insister sur le fait que cette agence ne saurait jouer son rôle que si elle est dotée de prérogatives et de moyens pour porter la stratégie et appliquer la politique souhaitée en la matière. Les pays qui ont le mieux réussi leur transformation digitale sont ceux qui ont confié cette mission à une instance forte avec des prérogatives en matière de proposition de modifications législatives ou réglementaires et avec le pouvoir d'assurer la convergence et la cohérence de la mise en œuvre de cette politique par l'ensemble des services de l'Etat.

Comme pour le 1er programme de la stratégie nationale de lutte contre la corruption, consacré à l'amélioration du service d'accueil et d'orientation, l'opposabilité et la simplification des procédures, le 2^{ème} programme, de cette même stratégie, est consacré à l'administration électronique, comme levier d'équité, de transparence et d'amélioration de la qualité de l'accessibilité aux services publics.

Pour assurer la cohérence et la convergence des initiatives et des stratégies, l'agence du numérique, devrait jouer un rôle centrale dans la mise en œuvre de la stratégie E-gouvernement du pays et du programme 2, cité ci-dessus, qui devrait y être rattaché.

Enfin, cette agence, tout en veillant au cadre de cohérence et d'efficacité du déploiement de ladite stratégie digitale du pays, devra assurer l'entraînement d'une dynamique forte de montée en valeur d'une industrie nationale hautement qualifiée, portée sur l'innovation et l'anticipation des évolutions technologiques. Une industrie qui couvre un large spectre dans la sécurité, le développement logiciel, l'intégration d'infrastructures, l'intégration de systèmes, etc. Une industrie forte par ses réalisations sur son marché local et compétitive sur les marchés internationaux, avec un focus particulier sur les autres pays Africains.

1.4. Concrétiser la Charte des services publics prévue par la Constitution

Dans son article 157, la Constitution précise : « L'engagement des services publics pour le respect des citoyens et usagers devra être concrétisé dans une charte des services publics ».

Cette charte devra consacrer les principes universels qui doivent régir les relations du citoyen avec les services publics, tels que définis dans les articles 154, 155 et 156 de la Constitution. Elle devra promouvoir la bonne gouvernance et le développement durable, et constituera un instrument permanent pour l'amélioration et la modernisation de l'administration, afin de procurer à l'utilisateur un service adapté à ses besoins, dans le respect de ses droits, de sa dignité et de sa spécificité. Elle devra respecter le référentiel des droits tel que défini par la Charte sociale publiée par le CESE, en décembre 2011.

Elle devra aussi, s'articuler autour de dispositions générales relatives aux devoirs et au rôle des services publics, dans le but d'asseoir et d'améliorer leur image, leur crédibilité et leur légitimité auprès des citoyens et usagers, mais aussi autour de dispositions relatives à la conduite des agents publics dans l'exercice de leurs fonctions.

La conception de la charte des services publics, devra par ailleurs, tout en consacrant la priorité donnée aux droits des citoyens et usagers des services publics, garantir un juste équilibre entre, la préservation de l'intérêt général représenté par l'autorité de l'administration et les besoins des agents en charge des services publics.

Ladite charte et les textes qui la définissent et qui la mettent en œuvre constituent un des piliers de la stratégie d'orientation de la réforme des services publics et de leur gouvernance. C'est pour cela qu'ils ne devront pas se limiter à énoncer les principes, mais devront définir de manière précise les obligations et les moyens de garantir leur pleine application.

C'est ainsi que la charte voulue répondra à l'exigence constitutionnelle et qu'elle deviendra un référentiel pour l'évolution des services publics, pour leur évaluation et par suite pour la capitalisation des meilleures pratiques et leur intégration dans la poursuite de la réforme desdits services publics.

2 Mettre en place un dispositif d'accès à l'information, de recours et de reddition des comptes en faveur des citoyens

Pour que la transformation voulue pour les services publics puisse produire dans les délais les effets attendus, elle devra être accompagnée par un suivi et une évaluation objective de l'action engagée et des résultats obtenus. Son pilotage devra ainsi disposer des moyens et outils permettant d'en mesurer l'efficacité et le niveau de convergence avec les droits, règles et principes arrêtés par la Charte des services publics.

Ce principe d'une évaluation des politiques et des actions publiques, qui s'applique à tous les services et à tous les niveaux, est le gage de l'efficacité mais aussi de l'effectivité de la bonne gouvernance des services publics.

En pratique, afin de garantir l'instruction et la pérennité de la démarche et de veiller au respect des objectifs et des règles de gouvernance, une réglementation appropriée devra faire obligation à toute administration de mettre en place des indicateurs, avec un système de mesure qui renseigne de manière précise et fiable sur la qualité des services dont ladite administration est en charge.

2.1• Création d'un Observatoire de la qualité de service dans l'administration

Un observatoire devra être créé aux fins de suivre cette mesure. Il aura la charge de mettre en place les outils et les moyens pour réunir les données émanant des différentes administrations, de les compléter, chaque fois que nécessaire, par des enquêtes de satisfaction sur le terrain, et d'en dégager des analyses pertinentes, afin de dresser un bilan périodique de la qualité des services publics et de leur évolution.

Il est aussi important d'impliquer les responsables et agents des administrations concernées, en phase de conception de la stratégie et des plans d'action de modernisation, notamment par le biais d'études et de récolte de données sur leur perception des problématiques et les suggestions qu'ils proposent pour y répondre.

Les analyses ainsi produites, déclinées par service, par nature, par administration, par région et localité, constitueront un véritable outil, non seulement de mesure, mais aussi de capitalisation sur les meilleures pratiques, de stimulation par l'exemple et d'identification des sources de blocage mais aussi des opportunités d'amélioration.

2.2• Consacrer le droit d'accès à l'information

La Constitution consacre le droit du citoyen à un accès à l'information le plus large possible, limité seulement dans les cas prévus par la loi.

L'accès à l'information est une disposition clé de la constitution. Le projet de loi, qui a fait l'objet de consultations nationales et de longs examens interministériels, propose une double approche : (i) promouvoir une diffusion proactive des informations (susceptible d'offrir des résultats rapides à court terme) et (ii) permettre au citoyen de demander des informations à tous les organismes publics centraux et locaux. Cette deuxième approche pour qu'elle puisse répondre à son objectif, devrait se faire sur la base de procédures claires et imposant des temps de réponse pour les requêtes et les recours, tout en spécifiant les exceptions de manière cernée, de sorte à éviter les risques bureaucratiques et d'interprétations extensives.

L'institutionnalisation du droit d'accès à l'information, constitue un levier essentiel pour la promotion de la transparence et de la redevabilité dans les services publics. Elle constitue un pilier fondamental pour la stratégie nationale de lutte contre la corruption (programme 3). Elle est également essentielle pour permettre une participation significative des citoyens dans les politiques publiques et pour améliorer le climat des affaires. Sur ce dernier registre, une enquête réalisée à la fin de 2014, auprès des entreprises au Maroc⁴⁶ confirme l'impact économique important de l'accès des entreprises aux informations et bases de données du secteur public.

L'importance de la promulgation d'une loi sur le droit d'accès à l'information, conforme aux normes et attentes des citoyens, qui tiendrait comptes des revendications des organisations du secteur privé et de la société civile et qui intègre les recommandations formulées par le CNDH, à l'adresse du la chambre des conseillers, s'explique par :

1. la concrétisation du principe constitutionnel et la mise en œuvre des dispositions de son article 27 ;
2. la consécration d'un droit humain, universel et fondamental considéré comme partie intégrante du système des Droits de l'Homme de nouvelle génération, garanti par de nombreux traités et conventions internationales ;
3. le texte de loi, devrait constituer l'un des piliers de la liberté d'expression, de la participation citoyenne, de la lutte contre la corruption et la pauvreté, de la réalisation du développement, de la transparence, de la reddition des comptes, de la bonne gouvernance.

Cependant, il est à noter que la version, incarnée par le projet de loi 31-13, actuellement dans le circuit parlementaire – malgré ses quelques améliorations par rapport à la 3^{ème} version – reste en deçà des avancées de la 2^{ème} version publiée sur le site du SGG et ayant bénéficié d'un débat public.

L'évaluation de ce texte selon une méthodologie internationale fait ressortir un score de 79 points sur un total possible de 150 points et classe le Maroc dans le rang des 50 derniers pays sur la centaine des pays ayant subi cette évaluation. La Serbie étant classée première avec un total de 138 points. Au niveau régional, le rang du Maroc serait inférieur à celui de la Tunisie qui a adopté une loi plus avancée sur le droit d'accès à l'information.

Pour répondre aux exigences des normes en la matière, la loi devrait être plus ouverte, notamment en levant les restrictions par les motifs de demande, en permettant plus simplement la réutilisation des données. Pour qu'elle soit effective, elle devrait abroger tous les articles des législations antérieures qui sont en contradiction avec la nouvelle loi.

Ces éléments sont particulièrement importants car les contraintes correspondantes limiteraient les capacités du Citoyen à défendre ses droits et contraignent fortement les possibilités d'accès et de réutilisation des données et donc réduisent le potentiel social et économique du pays.

Une telle loi devrait rendre systématique l'accès des citoyens aux documents administratifs et aux données publiques. Elle devrait fixer les règles et les engagements de l'administration, ainsi que les cas explicites de dérogation à ces mêmes règles.

Afin de garantir ce droit, les procédures d'accès aux services publics seront clairement formalisées, réunies dans un référentiel qui en facilite l'accessibilité aux citoyens. Les moyens d'accès devant, le cas échéant, être multiples et surtout adaptés selon une catégorisation qui permette de répondre aux conditions et capacités des différents citoyens et usagers bénéficiaires.

Aussi les procédures unifiées seront-elles affichées, notamment dans les lieux des services concernés, et elles bénéficieront, par la force de la loi, du caractère d'opposabilité aux agents de l'administration. Cet objectif est repris dans le cadre du 1er programme de la stratégie nationale de lutte contre la corruption, citée plus haut.

46 - Dans cette étude, la Banque Mondiale a étudié plus de 380 entreprises, en coopération avec la CGEM pour évaluer l'importance, l'accès et l'utilisation des informations du secteur public ainsi que les coûts et avantages connexes.

Afin de rendre encore plus accessible l'information des usagers, un manuel des droits et obligations du citoyen sera publié et mis à disposition de tous, à travers divers canaux de communication. Ce document servira aux citoyens et usagers et sera opposable à l'administration, avec mise en place de moyens, pour que cette opposabilité soit opérationnelle en pratique et sans délais.

2.3• Mettre en place des moyens de contrôle et de recours

La transparence et l'accès à l'information sont conçus comme une condition de garantie des droits, comme un moyen de facilitation du dialogue et de la concertation, mais également comme un instrument de concrétisation du droit constitutionnel des citoyens de pouvoir contrôler l'action des services publics.

Les objectifs fixés par le programme 1 de la stratégie nationale de lutte contre la corruption, devrait être activés et suivi, notamment en termes de moyens mis en place par les pouvoirs publics pour permettre à l'utilisateur de s'informer de l'état d'avancement de la procédure qu'il a engagée. Les services publics doivent aussi lui notifier les raisons de la décision qu'ils ont prise, lui indiquer les possibilités de réclamation et les voies de recours dont il peut bénéficier. Les délais de réponse doivent être clairement définis ainsi que, le cas échéant, les sanctions, en cas de non-respect du droit et/ou d'abus.

Un bureau de recours clairement signalisé, avec un personnel dédié, habilité à traiter les doléances et à prendre les décisions qui s'imposent, doit en conséquence être prévu sur les lieux même où les services sont délivrés. De même, il y a lieu de systématiser la mise sur place de registres (sous différentes formes : portail électronique, papier, urne,...) pour le dépôt des réclamations ou des suggestions dont le traitement et la prise en compte participeront indéniablement à améliorer le service.

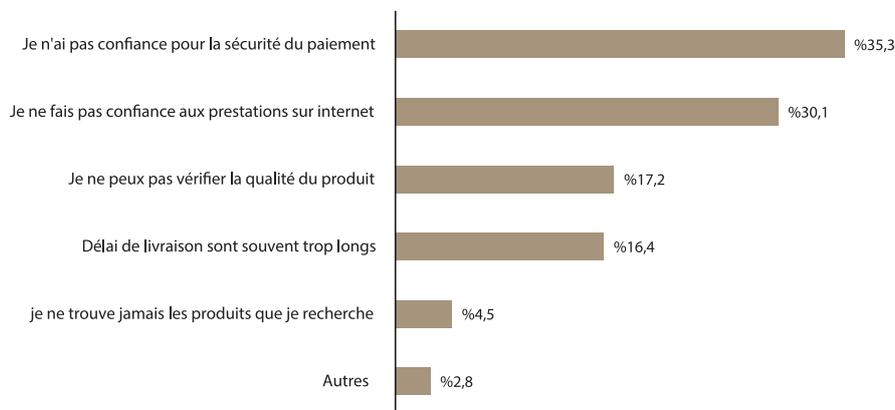
L'interactivité à travers les sites et portails des administrations doit être effective, avec traitement des mails adressés par les usagers, et en leur apportant de vraies réponses aux demandes et aux interrogations qu'ils peuvent communiquer, via ce média. Les délais limites, sur lesquels l'administration est en mesure de s'engager pour répondre, doivent être affichés et respectés.

Afin d'améliorer l'efficacité et la visibilité des institutions de médiation, leurs attributions devraient être renforcées, en les dotant, en fonction de leur mission, d'un pouvoir d'investigation (CNDH, INPPLCC : l'Instance de Probité, de Prévention et de Lutte Contre la Corruption) et/ou d'interpellation des services publics (Médiateur). Leur accessibilité pour l'utilisateur pourrait être améliorée par la création de niveaux décentralisés de médiation.

3 La gestion de la Confiance Numérique au cœur du dispositif de digitalisation des services de l'administration

Le Maroc a encore beaucoup d'effort à faire pour assurer aux citoyens et aux entreprises, les conditions favorables à une transformation digitale réussie. L'observation montre que si l'usage de l'Internet mobile s'envole au Maroc, avec 90% des individus (âgés de 12 à 65 ans) équipés en accès internet mobile, en font usage pour les sites web et réseaux sociaux, seuls 5,7% l'utilisent pour des transactions financières ou commerciales.

FREINS QUI EMPECHENT D'ACHETER SUR INTERNET
(Individus de 5 ans et plus)



Source : ANRT - Enquête TIC auprès des ménages et des individus - Année 2016

Ainsi, la digitalisation des services de l'administration ne peut réussir que si certaines contraintes inhérentes à toute opération de dématérialisation sont traitées de façon probante. En effet, les contacts physiques étant supprimés, ou fortement réduits, il faut pouvoir définir de nouveaux systèmes de contrôle pour continuer d'assurer les services dans des conditions de sécurité et de confiance maximum. Cela pose des questions auxquelles il faut apporter des réponses fiables :

- Comment authentifier un utilisateur qui accède à un système d'information pour assurer la confidentialité des informations, et en particulier celles à caractère personnelle?
- Comment sécuriser, l'accès, les opérations et les transactions?
- Comment authentifier les actes numériques, comme alternative au contrat papier, avec signature et légalisation?
- Comment donner un caractère probant aux documents et informations obtenus à travers le net, pour qu'ils puissent être utilisés par des tiers?
- Comment apporter les preuves nécessaires qu'une information est bien parvenue à son destinataire sans avoir recours aux lettres recommandées, avec accusé de réception?

Il s'agit en fait de faire accompagner la mutation digitale des services aux citoyens par l'instauration des instruments de **la Confiance Numérique**, qui doivent progressivement se substituer aux contrôles et processus liés aux transactions physiques d'aujourd'hui.

De même et pour asseoir une approche globale, il sera nécessaire de mettre en place les fondements indispensables au renforcement de la qualité des services publics par leur décloisonnement et

l'allègement des charges que les citoyens et usagers sont appelés à supporter (sur un plan matériel, de délais et de pression psychologique), quand ils ont recours à un service public, et particulièrement quand ce dernier fait intervenir plusieurs administrations.

L'objectif à terme (l'échéance devant être fixée et affichée par les pouvoirs publics) qui devrait être à la base du ré-engineering des procédures, devrait aboutir à ce que, par la force de la loi, les documents produits par une administration ne puissent être exigés par une autre à un usager des services publics.

Cet objectif cible passe par la mise en place, à brève échéance, de mesures susceptibles de fluidifier la communication inter et intra-administrations et, par suite, d'ouvrir de réelles possibilités de simplification et de facilitation de l'accès aux services publics.

L'authentification des personnes, constitue la base de cette transformation digitale, sans laquelle aucun système efficace ne peut voir le jour. La plupart des pays qui ont réussi la mutation digitale de leur administration ont mis en place un système d'identification simple de leur population (voir encadrés 8 et 9).

Dans ce sens, il est recommandé, au même titre que ce qui a été fait pour l'ICE, d'instaurer rapidement les bases d'un identifiant unique affecté à chaque citoyen (et dès sa naissance), et qui servira pour toutes les relations entre le citoyen et l'Administration. Il servira bien entendu aussi à faire communiquer les administrations entre elles pour consolider les données et traitements qui concourent, en fin de procédure, à la délivrance d'un même service.

Au Maroc, la Carte d'Identité Nationale, pourtant biométrique et sécurisée et qui aurait pu constituer une base pour l'identification de la population, ne profite malheureusement à aucune administration autre que les départements de sécurité. La lecture de la CIN par des appareils et outils appropriés qui peuvent en vérifier l'authenticité et le véritable titulaire est en effet fermée aux utilisateurs autres que les services de police, même si par l'acte de sa création, elle devait remplacer au moins 4 autres documents administratifs. A défaut d'utiliser cette carte (*avec un extrait limité aux données communes et utiles à partir de la base de données correspondante*) pour en généraliser l'usage sécurisé, non seulement aux services administratifs dans leur ensemble, mais aussi aux opérateurs pour lesquels la loi exige un contrôle strict de l'identité (Banques, Notaires, Adouls, Avocats dans certaines conditions etc.), il serait nécessaire de développer un autre système d'identification de la population, à l'instar d'autres pays comme l'Inde (voir encadré 8).

Rendre les documents probants est une autre question à régler. Si on permet au citoyen d'imprimer chez lui des documents administratifs (vignette automobile, certificat de naissance, certificat de résidence, certificat de propriété, attestation fiscale, etc.), il faudrait que ces derniers soient acceptés par des tiers, sinon il y aurait obligation pour tous de revenir aux procédures et contrôles physiques. Ainsi, une réglementation spécifique doit être mise en place pour permettre d'authentifier les documents, soit par le biais d'un code vérifiable ou par le biais de l'accès à un système qui en assure la vérification.

La numérisation permet actuellement de faire à distance et rapidement un grand nombre d'opérations. Pour éviter fraudes et abus, **ces opérations doivent être sécurisées**, surtout celles qui touchent la relation du citoyen avec l'administration. **La signature électronique** permet de répondre à la question, et autorise même la conclusion de transactions et de contrats dématérialisés. Le Maroc s'est doté d'une législation en la matière. Le système qui en a découlé, opérationnel aujourd'hui, souffre néanmoins de lourdeurs et de complexité, et demeure assez coûteux pour ses usagers. D'où son faible usage plusieurs années après son lancement, et même son abandon par quelques administrations. Il faut repenser cette législation pour d'un côté en démocratiser l'accès et de l'autre en assouplir le contenu, et de définir plusieurs niveaux de sécurité en fonction de l'usage : une simple consultation ne peut faire l'objet des mêmes contraintes que la conclusion d'une transaction commerciale ou de la réalisation d'une opération financière.

De façon générale, la digitalisation facilite réellement la vie des gens et fluidifie les circuits économiques pour peu que sa mise en place ne s'accompagne pas d'obstacles dans des règles d'accès rigides ou complexes, dans un défaut de confiance engendré par un traitement insuffisant de la sécurité ou encore dans des coûts excessifs.

La transmission de courrier, papier ou électronique, nécessite parfois des preuves qu'il est bien arrivé à destination. Certains pays ont mis en place **un système d'adressage électronique opposable**. Il s'agit en fait d'affecter à tout un chacun une adresse mail sécurisée, gérée sur un système de courrier électronique sécurisé par un Tiers de confiance mandaté par l'Etat. La notification sur cette adresse, à une personne physique ou morale, de tout document ou information est considérée comme définitive et opposable. Un tel système, s'il était rendu effectif dans notre Pays permettrait de régler bien des problèmes liés à la notification aussi bien aux pouvoirs publics qu'aux citoyens et agents économiques (notifications judiciaires, fiscales ou privées). Ce système pourrait s'appliquer, dans un premier temps, aux personnes morales et l'adresse opposable peut s'appuyer sur la base de l'Identifiant Commun des Entreprises (ICE) déjà opérationnel.

Lorsqu'on évoque la confiance numérique, la question de la protection des données personnelles se pose bien évidemment. Le Maroc est doté sur ce sujet d'une législation aux normes, avec une instance dédiées pour sa supervision ; la CNDP. Seulement, avec l'avènement du Digital, la généralisation des smartphones et l'extension de l'usage des réseaux sociaux, l'environnement dans lequel cette législation a été pensée s'est trouvé complètement bouleversé. En effet, les grands acteurs du Net, les GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) ont réussi ces dernières années à disposer d'un nombre incalculable de données sur les personnes du monde entier, la plupart du temps avec leur assentiment. Ces données sont devenues une marchandise monnayable au bénéfice de ces multinationales un peu spéciales. C'est même cela qui constitue la contrepartie de la gratuité d'un grand nombre de services et qui la justifie même (Quand c'est gratuit sur Internet, cela veut dire que le produit c'est vous). Les législations actuelles de protection de données (comme d'ailleurs dans la plupart des pays), du fait de leur caractère national se trouvent totalement dépassée et même économiquement risquée. On limite le stockage et l'échange de données personnelles dans et entre des entreprises nationales (ce qui est louable), mais on ne peut empêcher ces mêmes entreprises d'aller chercher ce qui les intéresse auprès d'entreprises internationales en payant le service. Paradoxalement on arrivera même bientôt (et c'est en train de se développer) à contrôler l'identité des personnes via leur empreinte digitale en s'appuyant sur les smartphones des constructeurs internationaux, alors que ce contrôle ne peut se faire en utilisant nos propres cartes nationales. La législation concernant la protection et l'accès aux données personnelles doit être repensée à la lumière de ces évolutions.

Les préoccupations concernant la législation relatives aux données personnelles ne peuvent se réduire à l'espace national. Le Maroc a fait évoluer sa réglementation dans le cadre d'une mise en conformité avec les directives européennes en la matière, avec l'ambition d'encourager l'installation sur son territoire d'activités d'offshoring ayant besoin d'accéder à des bases de données concernant les citoyens européens pouvant toucher à des données sensibles, comme celles de la santé, de la finance ou du patrimoine des individus. Avec la forte pénétration des réseaux sociaux et le développement, par les grands (et moins grands) acteurs dans le domaine, de gigantesques bases de données, le débat sur la protection et l'usage des données personnelles se polarise entre les défenseurs d'une approche plus restrictive et plus protectrice (plus chez les Européens) et ceux qui prônent un libéralisme poussé en la matière (porté par les Etats Unis), ouvrant plus d'opportunités de développement d'activités économiques avec des services de plus en plus ciblés (y compris sociaux). L'évolution de la législation marocaine doit s'orienter sur la base d'une réflexion profonde qui allie d'une part la préservation de ses intérêts économiques et d'autre part son ouverture sur la captation d'activités à forte densité de traitement de données, créatrices de valeur. Pour cela il y a lieu de se projeter et d'innover avec les technologies numériques émergentes, notamment celles relatives aux techniques de stockage et de protection de données, telles que les technologies des blockchains qui pourraient à terme associer protection des données (sans recours aux traditionnels tiers de confiance) et possibilité de leur usage et de leur traitement.

Mais la protection des données ne concerne pas que celles à caractère personnelle. A l'ère du numérique, les données sont devenues globalement une matière stratégique, et les systèmes qui les stockent ou qui en permettent le traitement sont désormais des infrastructures sensibles à protéger. La cybercriminalité, le cyberespionnage, ainsi que les actes malveillants de hackers de toutes natures, peuvent désormais déstabiliser lourdement une entreprise ou même un pays. Ceux qui détiennent le savoir pour face à ces risques et qui ont la capacité de maintenir leur avance en la matière, ont un avantage concurrentiel majeur, qu'il s'agisse d'entreprise ou de pays. De ces enjeux se dégagent deux problèmes fondamentaux :

- Quelle stratégie adopter pour protéger les données, les sites de leur stockage, de leur traitement et de leur échange ou transfert (y compris via les systèmes de messageries), et avec quels acteurs la mettre en œuvre?
- Quel rôle pour les autorités publiques pour veiller non seulement à l'existence de cette protection, mais également pour assurer le contrôle des moyens qui la permettent et leur conformité aux normes et orientations de ladite stratégie (cryptage, sécurisation des mails et des échanges, intégrité des données, duplication, localisation des sites etc.)?

Ce sont là des éléments fondamentaux pour la construction d'une politique de Souveraineté Numérique. Il n'est pas normal qu'encore aujourd'hui, des administrations ou des entreprises nationales, publiques ou privées, continuent de négliger la sécurité du stockage et des canaux à travers lesquels transitent les données ou encore, d'échanger des données officielles ou confidentielles en utilisant des plateformes de messagerie grand public, sans protection aucune. Cela revient à rendre ces informations, parfois stratégiques, à la portée de parties malveillantes. De plus, les techniques de Cloud Computing permettent maintenant de stocker et de traiter les données à des coûts assez bas, et les grands acteurs mondiaux de l'Informatique en font désormais une source majeure de leurs revenus. La tentation pour beaucoup d'administrations ou d'entreprises est d'aller vers ce type d'offre sans trop se préoccuper de la localisation de leurs données et de l'usage qui peut en être fait. Non seulement notre pays se doit de disposer des moyens de se protéger numériquement contre les risques, mais il se doit aussi de maîtriser par ses propres moyens, et en impliquant ses entreprises nationales, les technologies et les infrastructures nécessaires à la construction de sa Souveraineté Numérique, intégrant l'existence et de la promotion de Clouds nationaux.

Avec la Directive Nationale sur la Sécurité des Systèmes d'Information (DNSSI), le Maroc s'est doté d'une base de travail pour soutenir le sujet de la Souveraineté Numérique, en particulier en introduisant la notion d'infrastructure d'importance vitale. Les problèmes de l'organisation de la sécurité des systèmes et des infrastructures informatiques et de télécommunications, de la qualité des ressources humaines, des contrôles d'accès, de la gestion des incidents et de plan de continuité des activités sont couverts par cette directive. La Directive impose également que les données sensibles soient exclusivement stockées sur le territoire national.

La mise en place des orientations de la directive se fera progressivement, mais il faudra veiller à ce que la gestion du facteur temps, qui est primordiale pour cette problématique, soit maîtrisée et que les objectifs soient planifiés et atteints dans les délais les plus courts. Il faut noter par ailleurs que l'accès et la maîtrise nationale de certaines technologies liées au cryptage ou de façon générale à la sécurisation des échanges et de la conservation de données ne sont pas abordés. La souveraineté numérique passe également par le développement de compétences, d'expertises et de sociétés nationales à même de développer ces technologies et d'assurer les prestations qui y sont associées (cryptage, *blockchain*, etc.).

Encadré 8 : Cas de l'Inde pour l'identification des populations

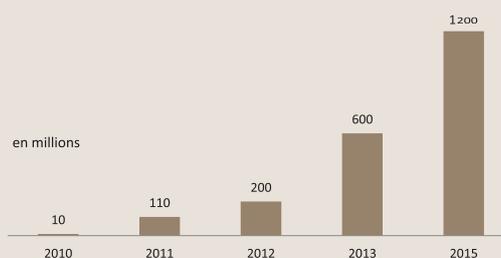
Priorisation du déploiement du projet de l'identifiant unique (UID) biométrique

pour une gestion plus transparente des subventions sociales

Ce pays d'une population de 1,25 milliards de personnes dont un peu plus de 800 millions vivent sous le seuil de pauvreté (moins de \$ 2 dollars de revenu par jour) repartis sur près de 860 000 villages. Pour venir en aide aux plus démunies, le gouvernement indien dépense quelques \$ 40 milliards sous forme de diverses aides. Les études réalisées durant les années 2 000 avaient montré que la part la plus importante de ces aides était détournée et ne parvenait jamais aux populations cibles, ce qui constituait une perte substantielle pour l'Etat due à la corruption et à la fraude aux prestations sociales. Conscient de cette situation, le gouvernement indien a lancé une initiative inédite pour l'identification numérique de tous les résidents sur son territoire. Les premiers essais ont été lancés vers l'année 2006. L'objectif était de doter la totalité de la population, y compris les étrangers résidents, d'une identité numérique sans carte s'appuyant sur trois caractéristiques pour chaque individu : Un numéro d'identification, les empreintes digitales des doigts des deux mains et l'empreinte de l'iris des deux yeux. Cette identité numérique est destinée uniquement à l'identification des personnes. L'accès à l'identité numérique se faisant en ligne par simple comparaison entre les caractéristiques biométriques numériques et celles de la personne se présentant auprès des services en charge de la délivrance du service et/ou de la prestation. Ainsi, chaque administration déploie son propre système d'éligibilité en se basant sur l'identité numérique unique. Pour réussir la mise en place de ce projet hors du commun, le gouvernement indien s'est appuyé sur la démarche suivante :

- Création d'une autorité investie des prérogatives juridiques et légales nécessaires, des moyens humains et financiers lui permettant de mener à bien le projet ;
- Réalisation de la plateforme technique et son déploiement pilote sur une population de 10 millions pour éprouver le concept et maîtriser les processus d'enrôlement ;
- Implication des entreprises du secteur privé pour la généralisation des procédures d'enrôlement de toute la population.

Cette approche structurée a permis, durant la phase pilote, l'enrôlement de près de 10 millions de personnes en 270 jours en 2010. La maîtrise du processus et l'implication du secteur privé ont permis de passer à un rythme d'enrôlement de 10 millions de personnes par jours en 2015. Ainsi, en 2016, près d'un milliard de personnes ont été enrôlées. Le coût global du projet a été estimé à \$ 5 milliards, soit une moyenne de \$ 5 par personne enrôlée. Ce projet vient d'être adossé à un système d'ouverture de compte bancaire sur le téléphone mobile pour le transfert direct des aides financières sous format électronique. En moins d'un an, plus de 200 millions de comptes ont déjà été ouverts et ont permis de traitement de plusieurs centaines de millions d'opérations financières.



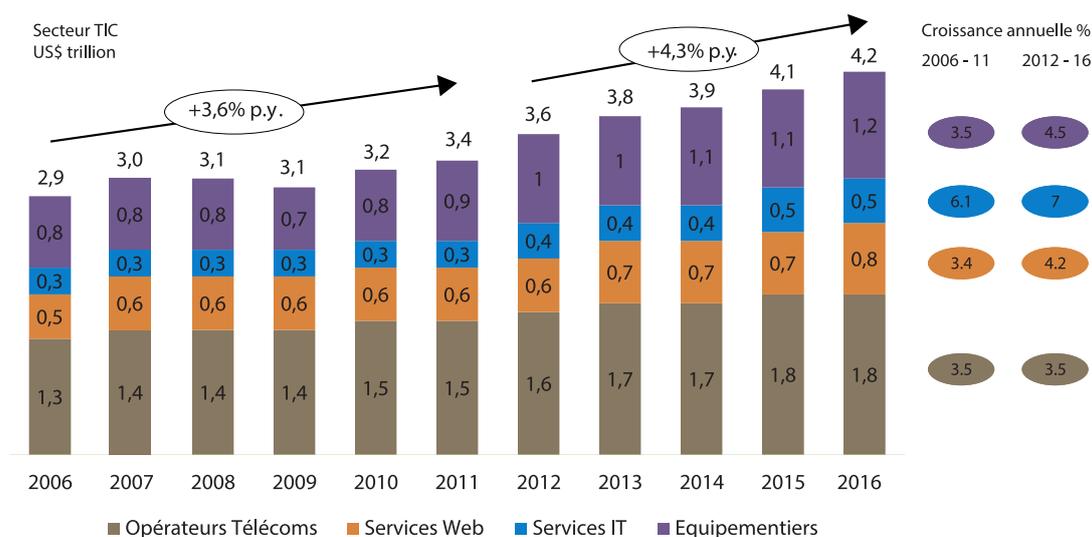
Encadré 9 : Cas du Sultanat d'Oman

Le sultanat d'Oman a lancé dès 2002 un projet d'identification numérique sur la base de l'utilisation d'une carte à puce biométrique. La carte biométrique est rattachée à une base de données de la population résident dans le Sultanat. Toutes les administrations du pays ont été dotées des équipements nécessaires leur permettant l'accès à la base population pour activer les services les concernant. Ainsi, la carte est utilisée comme support unique pour l'identification des personnes par leurs empreintes digitales. Elle sert, de fait, de carte d'identité, de carte santé, de carte de travail, de carte de séjour pour les résidents étrangers et de registre d'Etat civil. A titre d'exemple, les services du ministère de la justice sont équipés pour créer électroniquement le lien du mariage entre les époux. De même que le ministère de la santé est équipé pour la déclaration des naissances directement dans la base de données de la population. La carte biométrique est aussi utilisée comme carte du travail permettant ainsi une maîtrise parfaite de la gestion des ménages et de leurs revenus. Ainsi, cette agrégation des données permet aux administrations une connaissance précise des données socio-économiques pour les besoins de la conception des politiques publics et la détermination des priorités gouvernementales de tout genre.

La réussite de ce projet réside dans la pertinence de l'approche de gouvernance qui a été mise en place. En effet, le projet a été mené par une structure collégiale instaurée par un décret Sultanien. Ce comité, présidé par la direction générale des affaires civiles, intègre les représentants des différents départements ministériels concernés. L'organe de gouvernance a été doté de toutes les attributions juridiques nécessaires lui permettant d'arbitrer les divergences pouvant naître des procédures des différentes administrations. La méthode suivie a permis la réalisation du projet dans un délai record de dix-huit mois. La phase d'enrôlement, quant-à-elle, a duré moins de deux ans. Elle s'est appuyée sur l'ouverture d'une dizaine de centre d'enrôlement pour la délivrance de la carte biométrique, en temps réel, sur la base d'une phase de pré-enrôlement réalisée par des prestataires privés. Actuellement, le Sultanat d'Oman dispose de l'un des systèmes d'information les plus performants au monde pour les services administratifs au profit de leur population.

4 Saisir les opportunités de la transformation digitale pour une croissance économique soutenue, au service du citoyen

En 2015, le secteur TIC est estimé à US \$ 4,1 trillion, l'équivalent de ~5% du PIB mondial avec une croissance soutenue de plus de 4%.



Mais, la transformation digitale que connaît le monde actuellement n'est pas le simple résultat d'une évolution technologique confinée à un secteur donné. C'est une vraie lame de fonds qui transforme en profondeur tous les secteurs de l'activité humaine, aux niveaux social, économique mais également culturel et au niveau de l'organisation en société, des individus et de leurs relations.

Au niveau économique, cette révolution numérique qui s'opère sous nos yeux a instauré de nouveaux paradigmes, basés sur la notion de gratuité des services, d'une large accessibilité à l'information et à la connaissance, d'une culture de partage qui se substitue progressivement à celle de la possession, d'esprit de collaboration, de robotisation et de réduction des coûts.

Très fortement basée sur la connectivité, des hommes et des objets, du Big Data qui permet l'alimentation et le traitement de données de plus en plus importantes (déjà en 2011, l'humanité a produit pendant l'année, autant de données que pendant toute son histoire, et depuis les volumes de données produites ne cessent de se démultiplier), du Cloud qui en permet un stockage à très faibles coûts, de l'Intelligence artificielle qui assure désormais des fonctions à forte connotation cognitive et qui met en cause des métiers qu'on croyait protégés. Cette évolution appelle à de nouveaux modes de gestion et de régulation de l'économie et des relations sociales.

Le développement de l'Intelligence Artificielle a connu un essor prodigieux ces dernières années. Par l'intégration de techniques de *deep-learning* et de réseaux neuronaux artificiels, les ordinateurs acquièrent aujourd'hui des capacités d'apprentissage révolutionnaires et uniques dans l'Histoire de l'humanité, tout en étant désormais accessibles au grand public grâce notamment aux smartphones et à la connectivité à haut débit permise par la 4G et demain par la 5G. Le champ d'application est immense et les exemples déjà

opérationnels, ne se comptent plus : la reconnaissance faciale et vocale, celle des empreintes digitales ou rétinienne, est désormais disponible via les téléphones du marché, alors qu'on croyait ces techniques complexes réservées aux seules institutions stratégiques, disposant d'une autorité, de moyens colossaux et de supers calculateurs extrêmement puissants.

Des programmes d'intelligence artificielle font, dès aujourd'hui, des diagnostics médicaux plus efficaces que ceux des meilleurs spécialistes, alors que d'autres réalisent des actes juridiques à un niveau de qualité équivalent à ceux des meilleurs cabinets d'avocats et dans des délais très réduits, sans aucune mesure avec ceux nécessaires à ces cabinets. Certains de ces programmes rédigent même des articles d'analyse financière poussée qui alimentent les rubriques de grands titres de la presse économique internationale.

L'ubérisation de l'économie tertiaire est en marche, avec des plateformes informatiques qui deviennent des acteurs majeurs, y compris dans des secteurs traditionnels : Airbnb, qui permet aux particuliers de louer leur logement à la journée ; ou encore les sites type booking.com, sont déjà en passe de devenir les premiers hôteliers mondiaux sans détenir le moindre actif physique du secteur. Uber est un acteur planétaire, et tend à devenir incontournable pour les déplacements urbains. Il concurrence les taxis dont il fragilise le modèle de gestion dans la plupart des grandes villes mondiales. Les banques et les assurances sont attaquées sur leurs métiers de base par de nouveaux venus du monde des technologies ou des opérateurs téléphoniques. L'économie numérique s'avère un puissant catalyseur du décloisonnement des métiers et de l'apparition de nouveaux acteurs transfrontaliers qui perturbent le modèle d'organisation sociale et qui mettent à mal le circuit de responsabilité sociale et de collecte des impôts, pesant ainsi indirectement sur la puissance publique.

Mais si le secteur tertiaire paraît directement touché par la révolution numérique, les secteurs primaires ou secondaires ne sont pas à l'abri pour autant. A l'ère du numérique, l'agriculture change de nature avec un suivi plus direct et plus ciblé des plantes et des animaux d'élevage. Utilisant des drones connectés pour superviser les cultures, des puces RFID associées aux animaux, des capteurs de toutes natures, également connectés, au plus près du sol et des plantes à cultiver, sans parler des progrès dans les sciences du vivant, la conduite d'une exploitation agricole relève aujourd'hui de la haute technologie. Même les assureurs agricoles recourent désormais aux drones pour estimer le cas échéant les dégâts d'une sécheresse, d'une inondation ou encore d'une tempête de grêle.

L'industrie n'est pas en reste avec la disponibilité à bas coût des imprimantes 3D, qui permettent d'imprimer non pas des textes ou des images, mais des objets en trois dimensions à base de toutes sortes de matériaux, y compris biologiques. Ce mode de production d'objets en série ou individualisés, dont la fiabilité est démontrée au point que certaines pièces produites en impression 3D se retrouvent sur des avions en exploitation normale, va bouleverser les chaînes de production. Pendant tout le XX^{ème} siècle, la logique du développement industriel s'est basée sur l'organisation de grandes chaînes de production, l'abaissement de coût n'étant possible que par la production en grande série. La plupart des grandes chaînes de valeurs industrielles restent basées sur ce paradigme, qui tend à regrouper la production dans de grandes usines disséminées dans le monde entier, et que notre Pays essaye par ailleurs de capter.

L'impression 3D **permet de produire des articles en petites quantités, à faible coût et à niveau élevé de fiabilité**. C'est une vraie révolution face au modèle de production en grandes séries. Des petits ateliers, nombreux, peuvent ainsi répondre aux besoins des chaînes d'assemblage en temps et en heure, avec les mêmes exigences de coût et de qualité que les grands sous-traitants actuels, mais avec en plus, une flexibilité et une capacité d'adaptation à la demande, avec une grande célérité, que le modèle des grandes séries n'a jamais pu offrir. Cela va transformer en profondeur les chaînes de valeur industrielles telles qu'on les connaît jusqu'à aujourd'hui.

Les robots deviennent de plus en plus intelligents et acquièrent des capacités d'apprentissage qui améliorent leur rendement et leur efficacité dans le temps. Cette nouvelle génération de robot bouleverse déjà les chaînes logistiques et de distribution, et arrivent à grande vitesse dans les usines. Le robot intelligent le plus médiatisé aujourd'hui n'est pas humanoïde, il s'agit de la voiture autonome

autopilotée. Déjà aujourd'hui, ces voitures autonomes (des robots donc) sont en train de partager notre quotidien et notre espace commun et devenir ainsi des acteurs à part entière de notre vie sociale. Le premier usage à grande échelle des véhicules autonomes concernera probablement le transport de marchandise et les transports en commun. Imaginons des camions qui ne s'arrêtent jamais sauf pour charger et décharger ou pour aller réparer une pièce dont le logiciel de pilotage du camion aura anticipé la panne, ou encore des acteurs comme Uber mettant à disposition des usagers des voitures qui peuvent rouler quasiment 24 heures sur 24. Les conséquences sur la transformation de l'emploi seront de grande ampleur.

De grands cabinets internationaux qui s'intéressent aux grandes tendances de la révolution numérique prévoient que la plupart des emplois d'aujourd'hui seront plus ou moins impactés par la révolution numérique. Ainsi 60 à 80% des emplois d'aujourd'hui changeront de nature. Un jeune, qui démarre dans la vie active en 2017 aura à occuper en moyenne 7 emplois, dont 5 n'existent pas ou n'auront pas la même consistance que celle d'aujourd'hui. La pression que ces projections exerceront sur les systèmes éducatifs est très lourde. L'emploi à vie semble devenir l'exception et l'apprentissage et l'adaptation tout au long de la vie va devenir la règle (voir le Rapport du CESE sur l'Apprentissage tout au long de la vie).

La révolution numérique représente beaucoup de risques dont on voit déjà les manifestations par l'impact qu'ont les réseaux sociaux sur la vie des gens, sur la politique, et même sur la stabilité et le devenir du monde. Mais c'est également une source incroyable d'opportunités pour les pays et les peuples qui sauront en saisir et en maîtriser les mécanismes. Contrairement aux évolutions majeures du passé, l'accès aux opportunités les plus importantes, n'est pas réservé qu'aux pays les plus développés. De nombreux exemples à travers le monde montrent comment des pays ont pu sauter des étapes de développement pour faire de la révolution numérique un levier fort de développement. Le cas du Kenya pour le paiement mobile (voir encadré 10), et de l'Inde pour la télémédecine (voir encadré 11) ne sont que quelques exemples parmi une multitude d'autres où le numérique a permis de traiter ou d'atténuer des problèmes sociaux assez importants.

Le Maroc n'a pas suffisamment saisi les opportunités des 20 dernières années, notamment en profitant de l'extraordinaire développement des télécoms et des services. Aujourd'hui, aucune entreprise dans le secteur des TIC, n'atteint la taille critique du milliard de dirhams et nous continuons à ne créer que moins de 50 start-up TIC par an (qui restent en plus vulnérables), alors qu'à titre indicatif, la Turquie dispose de plus de 20 entreprises TIC dépassant les 100 millions de dollars et crée plus de 150 start-up TIC par an, sur des bases solides de développement.

L'enjeu de l'économie numérique pour notre Pays est encore plus fondamental aujourd'hui. Le Maroc a choisi un modèle de développement économique et social qui est regardé par de nombreux pays comme un exemple à suivre. Dans cette logique, une intégration harmonieuse et réfléchie des apports de l'économie numérique dans ce modèle peut en faire un système qui est non seulement une source d'inspiration mais également un potentiel de transposition aisée à l'aide de solutions technologiques que les acteurs socio-économiques marocaines peuvent exporter.

La réussite des entreprises marocaines dans le monde de la monétique et du traitement des cartes montre s'il en était besoin qu'il y a une large place pour des solutions technologiques marocaines à l'échelle mondiale, et encore plus pour celles qui correspondent à des besoins de pays et d'économies comparables à celles du Maroc. Les ingrédients de cette réussite (miser sur la technologie et l'innovation, assurer un marché par des grands donneurs d'ordre nationaux, capitaliser sur les spécificités et besoins du marché local comme un atout pour une offre plus riche et adaptable, ouverture sur les marchés à l'international,...) peuvent aisément être transposables dans le domaine de la gouvernance de l'administration et des services aux citoyens. En effet le recours structuré et bien réfléchi aux technologies numériques pour assurer aisément la reddition des comptes et améliorer le service rendu aux citoyens peut donner lieu au développement de solutions ad hoc, encouragées et accompagnées pour être à la pointe et facilement transposables dans d'autres pays.

Pour que le Maroc puisse accéder à un autre palier de développement, il doit se doter d'une solide vision et stratégie numérique, qui peut non seulement répondre à ses propres besoins, en particulier pour supporter et accélérer les réformes et pour moderniser son administration, mais également pour profiter de cet élan et faire émerger des champions nationaux technologiques, à même de transposer le modèle marocain de façon concrète à travers des expériences réussies et éprouvées au Maroc : des expériences vitrines, indispensables à une forte expansion de ces champions sur le marché international.

Il est aujourd'hui admis que tout progrès ne peut être à l'échelle des ambitions d'un pays qu'en assurant un développement soutenu et pérenne du capital humain. Si cette réalité s'impose à toutes les dimensions du développement, elle l'est encore plus pour l'économie numérique pour laquelle le capital humain est au cœur de toute stratégie.

Pour cela, l'Université devra jouer un rôle central, pour soutenir toute politique numérique ambitieuse pour le Maroc, à travers ses missions traditionnelles de formation et de recherche mais aussi en devenant une plateforme d'innovation et de développement.

La formation associée au numérique devrait être conçue en 4 dimensions :

- Généraliser la formation à l'utilisation du numérique ;
- Utiliser le numérique pour généraliser la formation et pour densifier la recherche ;
- Former aux métiers du numérique ;
- Orienter d'avantage la recherche vers les technologies du numérique.

La digitalisation de l'Etat, de la société et de l'économie, devra s'appuyer sur le développement de formations appropriées aux défis de cette mutation et aux problèmes spécifiques du pays. La digitalisation traverse les métiers, et recompose les contenus et les périmètres des activités dans de nouveaux métiers. Par exemple, la digitalisation des services publics ne se réduit pas à la mise en œuvre d'outils numériques, elle implique aussi une redéfinition des rapports entre Etat et citoyens et, du rôle que pourraient jouer ces derniers dans la gestion de la chose publique, comme elle implique une bonne connaissance des situations diverses des usagers, une amélioration continue de cette connaissance (alimentée aussi par les citoyens eux-mêmes et par leur usage des services publics), une évolution des litiges etc... L'Université ne pourra pas seule définir le contenu de ces formations, mais elle doit être l'initiative d'une nouvelle offre de formation conforme aux exigences académiques et aux besoins des différentes composantes de la société.

Cependant, la révolution numérique et digitale ne se réduit pas à la diffusion et à l'appropriation de techniques existantes. Il s'agit d'une bataille technologique et académique mondiale. L'Université marocaine devra donc, en liaison avec les autorités et les entreprises, identifier les axes stratégiques sur lesquels le Maroc peut développer de l'expertise pointue avec des percées nationales et mondiales. Les grands problèmes du pays (analphabétisme, fractures sociales, poids du secteur informel, zones rurales défavorisées, qualité de vie dans le péri-urbain, patrimoine archéologique et géologique.) devraient être traités en priorité et les transformer en opportunités pour le Maroc, car leur solution par la digitalisation intéresseront de nombreux autres pays, et au premier chef en Afrique.

Pour réussir dans les deux missions précédentes, l'Université devra évoluer vers un troisième type de mission : être une plateforme d'innovation et de développement où se rencontrent et interagissent toutes les composantes de la société. En effet, dans un monde numérique qui innove à un rythme très rapide et mondial, tous les acteurs d'une société sont déstabilisés et subissent un rythme de mise à jour difficile à soutenir seul. On sait que chacun devra changer de métier de nombreuses fois au cours d'une carrière. Mais cela signifie aussi que les entreprises, les associations, les services publics, devront renouveler leur processus, leurs organisations, à un rythme aussi soutenu. Face à une telle exigence collective de renouvellement, l'Université devrait être l'institution la mieux placée pour animer, étudier, favoriser les échanges, transmettre les expériences entre les acteurs publics et privés. Elle est à la fois

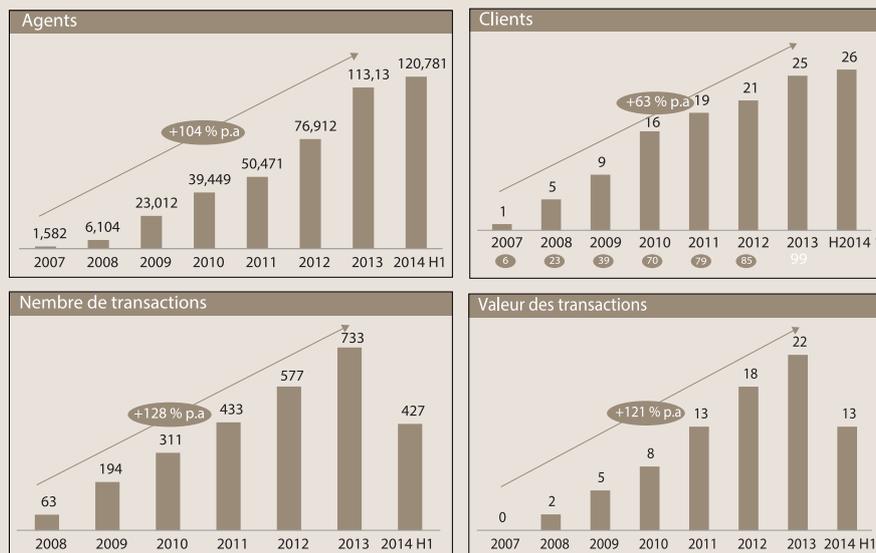
mondiale et nationale. Elle est organisée pour déceler les nouvelles tendances, les nouveaux problèmes, et les nouvelles solutions. Les clusters mondiaux et les parcs technologiques, les plus innovants sont adossés à de grandes Universités (Stanford, Cambridge, Göteborg...). La réussite de cette troisième mission est une condition majeure à une politique numérique et de digitalisation créatrice de compétitivité et de progrès collectif et inclusif. Il importe donc de renforcer les compétences, de mettre en place les cadres légaux et les ressources financières (partenariats, conventions) qui permettront aux Universités de jouer ce nouveau rôle, gage d'une révolution numérique marocaine de premier plan et inclusive.

Et pour réussir toutes ces missions, Université et Entreprise devraient travailler, d'abord chacune sur elle-même et ensemble pour sortir d'une situation de cloisonnement qui fait perdre d'énormes opportunités de création de valeur et de consolidation des capacités. Dans ce sens, le numérique peut être d'un grand apport pour mieux communiquer et partager l'information et faire avancer la réflexion.

Comme cela a été fait dans d'autres pays, l'économie numérique peut apporter des solutions inédites à certains problèmes sociaux dus à la masse d'information à gérer, à l'éloignement ou à la dispersion de la population. Il en est ainsi par exemple de la télémédecine qui permet de traiter sur place de nombreuses affections avec l'implication de spécialistes et de ne faire déplacer les patients qu'en cas de vrai besoin pour une intervention ou un examen approfondi, et après qu'un premier diagnostic ait été fait. Dans ce domaine également, le Maroc peut devenir leader en matière de solution de gestion des malades à distance, et par la même, une destination de tourisme médical pour les patients venant d'autres pays.

Encadré 10 : Cas du Kenya

Le cas du Kenya dans l'usage des nouvelles technologies pour améliorer le quotidien des populations, notamment rurales, est atypique du fait qu'il a été impulsé par un acteur privé. En effet, le Kenya dispose actuellement du taux d'usage de la banque mobile le plus élevé au monde. En effet, 22 millions de Kényans soit 68% des adultes, disposent d'un compte bancaire sur leur téléphone mobile. Près de 40% du PIB du pays transite par ce système de monnaie électronique. L'état paye les salaires des fonctionnaires et les prestations sociales directement sur les comptes mobiles.



Inclusion financière par le paiement mobile M-Pesa – système de micro financement et de transfert d'argent près de 30 millions d'utilisateurs

Le mérite du gouvernement Kényan dans la réussite de ce projet a consisté en la mise place d'un cadre juridique et légal favorisant la collecte des dépôts, sous certaines conditions, par des acteurs non bancaires.

Encadré 11 : Cas de l'Inde pour la Télémédecine

Dans l'état indien d'Uttar Pradesh – le plus peuplé de la fédération, et qui fait face aux pires difficultés d'accès aux soins – ont ainsi été créés des centres « Telemedicine Provision Centers (TPC) ». Après un projet pilote, 116 centres ont été déployés en 2010, afin de couvrir 1 177 districts éloignés des dispensaires publics. Initialement conçus pour faciliter l'accès au planning familial, les TPC ont rapidement fait évoluer l'offre de soins et le volume de patients traités pour répondre à la demande.

Depuis leur création, les TPC ont traité **2,7 millions** de cas de pneumonie infantile, **14.000** cas de tuberculose et **4,1 millions** de cas de diarrhée infantile, **17.000** grossesses non-désirées prévenues (planning familial)...

Les TPC s'appuient sur un modèle original, avec une fondation (World Health Partners) à l'origine du projet, et une franchise de 3 000 dollars US pour ouvrir un TPC, qui inclut les outils technologiques (téléphones, webcam et instruments médicaux connectés par carte SIM) et l'accès au réseau de médecins.

Aravind Vision Centers est une initiative très comparable, mais dédiée exclusivement à l'ophtalmologie. Après un pilote réussi à Ambasamudram, un petit village indien, l'initiative a été déployée dans une cinquantaine de centres. Avec des outils simples (appareils photos, scanners), des techniciens formés à cet effet facilitent la téléconsultation, la télésurveillance et, pour les cas les plus complexes, la téléassistance au profit des patients. En 2014, 300 000 consultations ont été organisées, avec des résultats excellents pour la détection et le traitement de maladies chroniques de l'œil comme le glaucome ou la rétinopathie diabétique. Face au succès rencontré – et aux besoins considérables qui persistent (seuls 7 % de la population indienne est aujourd'hui couverte par le réseau) – l'ouverture de 150 nouveaux centres est prévue.

L'Inde est également le berceau du plus ancien et du principal acteur de la télémédecine en Asie du Sud : Apollo Hospitals. Cette chaîne d'hôpitaux privés – plus grand réseau hospitalier au monde – avait plusieurs fois tenté de mieux toucher les populations rurales, y compris via des campagnes mobiles, mais sans grand succès. Elle a lancé un premier pilote de télémédecine à l'hôpital d'Aaragonda, permettant d'offrir l'accès à des soins tertiaires via visioconférence, en lien avec les grands hôpitaux de Chennai et Hyderabad. Le succès de ce pilote a donné lieu à la création d'une fondation de télémédecine à but non lucratif, qui a depuis piloté de déploiement de 115 centres en Inde et 10 à l'étranger. Elle a aussi mis en place un cursus universitaire dédié à la télémédecine, et développé une plateforme propriétaire, MedIntegra, pour intégrer toutes les données de soins. Grâce à cette initiative, des patients indiens qui habitent, pour certains, sur des îles situées à 1 000 miles des côtes, bénéficient d'une prise en charge médicale de pointe.

Il ressort de ces exemples que l'usage des technologies de l'information et de la communication peut être en même temps un formidable levier pour faciliter la vie du citoyen dans un cadre d'équité et de cohésion sociale, favorisant la reconstruction de la confiance, un élément déterminant pour tout développement et pour soutenir le développement économique et social, notamment au profit des populations les plus démunies dans les pays ayant une économie en transition. Toutefois, pour tirer profit au mieux de ce levier, l'approche tout en étant globale, intégrée et cohérente, elle doit être aussi pratique et coller aux réalités du terrain. Pour cela, les différentes initiatives citées ci-dessus montrent que le modèle de gouvernance des projets a été un facteur déterminant dans la réussite des projets. Ce dernier devra prendre en compte les volets suivants :

- La mise en place d'un organe de gouvernance transverse qui a la responsabilité d'impliquer toutes les administrations et les parties prenantes concernées et qui est doté des prérogatives institutionnelles pour arbitrer et garantir l'atteinte de l'objectif en prenant les décisions nécessaires au dépassement des contraintes et éventuelles divergences procédurales liées aux spécificités de chacune des administrations, prise séparément. Cette approche permet la convergence, la cohérence, avec un gain de temps inestimable et évite la déperdition des moyens et l'enlisement des projets. Chargé de mettre en œuvre une stratégie globale et cohérente arrête à un haut niveau institutionnel, l'organe de gouvernance doit aussi être rattaché directement au Chef du Gouvernement et autonome au niveau budgétaire et de son fonctionnement pour pouvoir agir sur les décisions et dans les délais ;
- L'approche pratique s'inscrivant dans une vision globale, ouvre la voie à la réalisation de projets pilotes, en cas de besoin, pour permettre de valider les concepts, d'enrichir l'expérience et l'expertise et d'éprouver les solutions techniques et les processus de déploiement conçus en les adaptant aux réalités du terrain. Cette approche est de nature à faire gagner du temps et des moyens, pour arriver à des solutions encore plus solides et plus opérationnelles ;
- Enfin, l'implication du secteur privé durant toute les phases, depuis la conception de la vision, pour enrichir l'approche par l'expertise et le retour d'expérience, mais aussi pour assurer l'appropriation par des acteurs engagés, en phase de déploiement avec obligations de résultats.

De la sorte, le projet est réalisé sur la base d'une approche de transformation en profondeur des processus existants aussi bien en termes d'applications qu'en termes de gouvernance, et non comme une simple greffe d'organes de coordination et d'applications informatiques, à un existant généralement peu performant et bureaucratique.

La politique publique doit nécessairement intégrer la composante numérique dans l'ensemble des stratégies, qu'elles soient sociales, sociétales, économiques ou culturelles. Un des premiers leviers dont les pouvoirs publics doivent se préoccuper est le coût d'accès au digital. Si l'on peut se féliciter au Maroc du taux d'équipement des ménages en ordinateurs et smartphones, ainsi que de la disponibilité d'un accès internet y compris à haut débit et à coût abordable, il n'en est pas de même pour la disponibilité et l'accès aux services et aux contenus.

Le développement de services et solutions dans le monde du numérique est en effet tributaire d'une part d'un environnement favorable et sécurisant, notamment lorsqu'il s'agit de sécurité numérique, et sensible d'autre part aux obstacles d'ordre financier qui se dresse à chaque opération de numérisation. La digitalisation doit s'accompagner de simplification et de réduction des coûts pour le citoyen par rapport aux opérations et services actuels, sans quoi, l'adhésion massive des citoyens restera un objectif lointain. Les initiatives initiées jusqu'à présent ont la plupart du temps été accompagnées de contraintes supplémentaires, procédurales et financières (déplacements multiples, coûts augmentés). La sécurisation des opérations sur le Net demeure par ailleurs coûteuse et insuffisamment cadrée.

En effet, l'instauration des outils de la confiance numérique doit devenir une préoccupation nationale forte. L'identification des personnes, à l'instar de ce que l'Inde a réalisé (cf. encadré 8) doit devenir un projet national prioritaire et bénéficier des choix et des financements publics nécessaires pour être opérationnel à très court terme. De même l'accès à la signature électronique, qu'il faut simplifier, aux adresses sécurisées et opposables, aux systèmes d'authentification des contrats et des documents ne peut pas naître d'initiatives individuelles uniquement. Ces sujets ont besoin d'un cadre légal et nécessitent des fonds et des actions d'amorçage puis d'accélération. On peut imaginer de regrouper, autour d'acteurs dédiés à ces missions, les opérateurs économiques publics et privés qui ont un intérêt immédiat aux développements de ces techniques (Bank Al Maghrib, CDG, Banques, Assurances, Caisses de prévoyance, Caisse de compensation, Ministères de l'intérieur et des Finances, Opérateurs Télécoms etc.). Des mises de fonds, publics et privés peuvent amorcer le système dont la rentabilité ne doit plus être un préalable dans un premier temps. Elle peut être différée le temps de la généralisation de l'usage

de ces outils et de sa massification. L'organe de gouvernance évoqué ci-dessus, doté de vrais pouvoirs, peut agir et assumer la responsabilité, dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage de la mise en place des structures nécessaires à cet objectif.

L'importance, voire l'urgence de l'identification unifiée de la population est démontrée par son caractère structurant, à la base de développement de multiples services publics et d'une gestion efficace des prestations sociales ou de soutien, qui ont été rendus possibles pour une population aussi dense que celle de l'Inde grâce à système d'information ouvert et permettant l'implication des citoyens eux-mêmes pour atteindre l'objectif de manière fiable et dans des délais maîtrisés (Encadré 8 présenté ci-haut). Le Maroc peut utilement s'en inspirer.

L'économie numérique concerne désormais tous les secteurs et toutes les dimensions de la société, de la gestion gouvernementale à l'industrie et aux secteurs tertiaires. Pour l'ensemble des acteurs publics et privés, la digitalisation n'est plus un choix, elle s'impose à tous comme condition incontournable, pour l'accélération du développement et la réduction des coûts.

Le Maroc, avec une nouvelle politique, fondatrice de sa transformation digitale, volontariste, couvrant l'ensemble des dimensions (formation, aide à l'innovation, investissement, dématérialisation et l'équipement des entreprises,...), avec une gouvernance qui garantit la cohérence de la stratégie et l'efficacité de la mise en œuvre, réussira beaucoup plus efficacement et rapidement, ses réformes les plus ambitieuses mais aussi les plus complexes, et pourra enfin atteindre les objectifs de ses différentes politiques, mais plus encore, s'inscrire définitivement sur la voie de l'émergence.

Conseil Economique, Social et Environnemental

Angle rues Al Michmich et Addalbout, Secteur 10, Groupe 5

Hay Riad , 10 100 - Rabat

Tél. : +212 (0) 538 01 03 00 Fax : +212 (0) 538 01 03 50

Email : contact@ces.ma

www.cese.ma