



Royaume du Maroc
Le Chef du Gouvernement

Note d'orientations Générales pour le Développement du Digital au Maroc à horizon 2025

Mars 2020

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Contexte et objectifs

Le Digital est aujourd'hui identifié au niveau mondial comme la 4^e révolution industrielle, créatrice d'opportunités économiques et sociales majeures, mais apportant également des changements sans précédent. La vague du digital requière de nombreuses adaptations au niveau de nos sociétés et en particulier au niveau des politiques menées afin de bénéficier de ses bienfaits. Le Royaume du Maroc, conscient de ces défis, a mis

en place plusieurs programmes nationaux pour soutenir le développement du Digital. Néanmoins, des obstacles persistent et freinent l'entrée de plein pied du pays dans l'ère digitale. Sous l'impulsion de Sa Majesté, que Dieu Le glorifie, le pays souhaite donner un nouvel élan à la transformation digitale et promouvoir un développement volontariste et ambitieux des secteurs technologiques.

Perspectives de développement du Digital au Maroc

Le Maroc a conscience que le Digital est un facteur important pour faire face aux défis socio-économiques, en particulier sur 3 volets : l'amélioration de la qualité des interactions entre citoyens et admi-

nistrations, l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'économie marocaine et la réduction des inégalités sociales.

Orientations stratégiques

Pour accélérer la transformation digitale et répondre à ces enjeux socio-économiques, la vision cible de développement du Digital ambitionne de mettre en place au Maroc dans les cinq prochaines années :

- Une administration digitale au service des citoyens et des entreprises, avec comme objectif un taux de satisfaction des citoyens de plus de 85%
- Une économie compétitive grâce aux gains de performances amenés par le

Digital et au développement des secteurs technologiques, afin d'ériger le Maroc en tant que Hub Digital & Technologique de référence au niveau Africain

- Une société inclusive grâce au Digital, pour d'améliorer la qualité de vie des citoyens

Pour garantir la concrétisation de la vision cible et ses objectifs, les orientations générales s'articulent autour de trois axes stratégiques et quatre piliers transverses.

Le premier axe « Administration digitale »

regroupe les différentes initiatives visant à assurer la transformation digitale de l'administration marocaine. Le second axe « Ecosystème Digital et innovation » a pour ambition de garantir le développement accéléré de l'économie digitale au Maroc. Enfin, le troisième axe « Inclusion sociale et développement humain » vise à améliorer la qualité de vie des citoyens via le Digital.

Pour mettre en œuvre cette vision, il sera nécessaire de mettre en place un environnement favorable au développement du Digital, qui repose sur le développement de quatre piliers transverses : élaboration d'un programme dédié de formation aux nouveaux métiers du Digital, mise en place des infrastructures nécessaires, meilleure adaptation du cadre réglementaire et instauration d'une culture du Digital dans le pays.

Mise en œuvre

La mise en œuvre réussie du développement du Digital au Maroc requière le développement d'une architecture digitale intégrée. Cette architecture, incluant de nombreux acteurs de l'écosystème, exigera un modèle de gouvernance clair, doté d'outils de pilotage performants, avec des choix d'infrastructure structu-

rants effectués de façon coordonnée. Enfin, pour assurer le développement du digital dans tous les secteurs, il sera nécessaire d'intégrer une perspective sectorielle et régionale, en intégrant une perspective participative et centrée sur l'utilisateur.



INTRODUCTION

Cette note a pour objectif de clarifier les orientations stratégiques du Gouvernement du Royaume du Maroc pour le développement du Digital au cours des cinq prochaines années, dans un contexte national et international en profonde mutation sur les sujets de transformation technologique et digitale.

Elle est articulée autour de quatre chapitres :

1. Contexte et objectifs
2. Perspectives de développement du Digital au Maroc
3. Orientations stratégiques
4. Mise en œuvre

1. CONTEXTE ET OBJECTIFS

1.1 Historique et contexte général

La transition digitale est aujourd'hui considérée comme la quatrième révolution industrielle, la plus rapide par sa diffusion et la plus profonde par son impact socio-économique.

Le Digital a créé des vagues de changement de plus en plus rapides au cours des dernières années, offrant de grandes opportunités à certains acteurs économiques, souvent au détriment des secteurs traditionnels. Les habitudes des citoyens et des entreprises ont été modifiées, créant un appel d'air pour une transformation d'envergure de l'économie et de la société au niveau mondial.

Il est également important de bien souligner la différence entre l'ère des NTIC (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication) et celle du Digital.

En effet, si les NTIC avaient permis de supporter avec efficacité les processus existants, la transformation digitale, elle, bouleverse ces mêmes processus pour supporter les nouvelles opportunités d'usage. Autrement dit, et en logique de transformation digitale, ce sont les nouvelles opportunités d'usage qui guident la mise en place des nouveaux processus, alors que les NTIC supportent ce qui existe déjà. C'est la logique de rupture (disruption) qui se trouve au cœur de la transformation digitale.

Ce changement de paradigme interpelle les pays pour penser davantage à « la numérisation de l'économie », mais égale-

ment de tous les secteurs d'activité, plutôt qu'à « l'économie numérique ». Soit d'une vision verticale vers une vision transversale, touchant à l'ensemble du parcours de vie des citoyens, des entreprises, et de tous les acteurs, avec comme guide ce qu'offrent les nouvelles technologies du digital. Par conséquent, il s'agit d'une nouvelle attitude de penser indispensable pour réussir ce chantier de transformation digitale.

Ainsi, de nombreux États ont, au cours des deux dernières décennies, mis à profit la vague du Digital pour transformer en profondeur leurs administrations publiques et mettre en place un cadre et des leviers incitatifs, accélérant ainsi l'accès à la digitalisation au niveau de la société et des entreprises. Ces programmes nationaux menés par les États leur ont permis d'avoir un impact significatif en matière de développement économique et social.

Dans ce cadre, le Maroc a adopté durant la dernière décennie plusieurs programmes nationaux pour le développement du Digital. Ces programmes ont permis la création d'une dynamique importante dans le secteur et se sont traduits par des réalisations concrètes

(e.g., développement des infrastructures numériques et télécoms, ...). Cela a donné lieu à des avancées pour le pays, avec notamment la mise en ligne de plusieurs services d'e-gouvernement, l'amélioration de la compétitivité et de la productivité des PME, et la mise en place de certains prérequis nécessaires à l'amplification de la confiance numérique.

Cependant, la mise en œuvre de ce programme a présenté des défis et des difficultés majeurs, parmi lesquels :

1. Une absence de vision intégrée de la transformation digitale, apportant une réponse partielle et en silo aux besoins des citoyens et des entreprises;
2. Des barrières réglementaires ne permettant pas la mise en œuvre effective et l'usage à grande échelle des plateformes digitales ;

3. Une infrastructure digitale, qui en dépit des efforts réalisés, conserve un potentiel d'amélioration en raison des zones blanches restantes à couvrir, du faible débit de données et de la faible utilisation de data centers ;
4. Une pénurie de profils spécialisés dans les métiers du Digital sur le marché ;
5. Une culture et des usages digitaux encore limités chez les citoyens, les entreprises et les administrations publiques, et une conduite du changement insuffisante, avec un enjeu de renforcement des compétences des employés de l'administration publique et de démocratisation de l'usage du Digital ;
6. Un système de gouvernance n'ayant pas permis un pilotage efficace de la mise en œuvre des programmes digitaux.

1.2 Orientations royales

Sous la conduite éclairée de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu Le glorifie, et en application de Ses hautes Orientations, le Maroc parie sur la transformation digitale afin de donner une

nouvelle impulsion au développement économique et social et de réaliser dans ce domaine un saut significatif au niveau local, régional, national et continental.

1.3 Objectifs

Le Maroc veut promouvoir un développement volontariste et ambitieux des secteurs technologiques. Le pays est aujourd'hui déterminé à s'inscrire dans la révolution digitale mondiale, principal moteur du développement humain et économique des pays en forte émergence.

De ce fait, et en vue d'ancrer son ambition dans le domaine du Digital, le Maroc s'est doté d'un établissement stratégique dédié au Digital, l'Agence de Développement du Digital (ADD), créée en vertu de la loi n°61-16 publiée au BO n°6604 du 14 septembre 2017.

L'ADD est notamment en charge de mettre en œuvre, pour le compte de l'État, la stratégie digitale du Maroc et de proposer au gouvernement les orientations générales à suivre en matière de développement du Digital pour définir une vision claire, objective et intégrée, en cohérence avec les stratégies sectorielles et territoriales en cours. C'est dans ce cadre qu'il a été demandé à l'Agence

de rédiger cette note pour proposer au Gouvernement des orientations stratégiques pour le développement du Digital au Maroc à horizon 2025.

Extrait du Discours prononcé par SM le Roi, que Dieu l'Assiste, le 14 octobre 2016, lors la 1^{ère} session de la 1^{ère} année législative de la 10-ème législature, insistant sur la nécessité d'utiliser le levier digital comme moyen pour rendre l'Administration efficace et efficiente au service du citoyen :

« Nous sommes convaincus que l'efficacité administrative contribue à promouvoir le développement, à attirer l'investissement national et étranger et à renforcer la confiance dont jouit le Maroc.

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.

[...]

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. »

Extrait du discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu le Glorifie, adressé, le 21 mars 2018, au Sommet extraordinaire des Chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union Africaine (UA) sur la Zone de libre-échange continentale, et dont la lecture a été donnée par le Chef du gouvernement, soulignant l'importance des nouvelles technologies digitales dans le développement du continent Africain :

« Le développement du continent Africain et de ses échanges commerciaux devra également tenir compte des développements technologiques mondiaux et transformer le déficit de nos échanges intracontinentaux en une vraie opportunité pour le développement des nouvelles technologies digitales.

L'Afrique est en passe de devenir un laboratoire du monde numérique. Le Digital est en train de changer le visage de notre continent, porté par

une jeunesse inventive, créative et audacieuse. Ce saut numérique est le fruit de jeunes startups actives dans le domaine de la finance, des télécoms, de l'industrie et de l'agroalimentaire, pour ne citer que ces domaines. C'est souvent une population jeune et à faible revenu qui est au cœur de ce processus d'innovation ; elle doit par conséquent être au cœur de nos politiques publiques. »

2. PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DU DIGITAL AU MAROC

Le Digital est un facteur important qui aide le pays à faire face aux défis socio-économiques qu'il rencontre, en particulier sur 3 volets : l'amélioration de la qualité des services publics (2.1), l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'économie marocaine (2.2) et la réduction des inégalités sociales (2.3).

2.1 Amélioration de la qualité des services publics

La transformation digitale des administrations permet d'atteindre une meilleure efficacité et des gains de temps majeurs pour l'administration publique, avec des résultats probants quant à la satisfaction des citoyens et des entreprises. Elle permet aussi une réduction des coûts pour l'État, une amélioration de l'attractivité pour les investisseurs et l'instauration d'échanges coordonnés, fluides et sécurisés entre administrations.

Au Maroc, les citoyens passent en moyenne 50 heures par an à interagir avec des administrations publiques, ce qui génère une insatisfaction importante (>85% des citoyens s'estiment non ou peu satisfaits de ces interactions¹). Parallèlement, les entreprises marocaines passent en moyenne ~200 heures par année en contact avec les services publics, avec un taux d'insatisfaction élevé (~70% des entreprises se disent insatisfaites ou peu satisfaites desdits contacts¹).

De nombreuses initiatives e-gouvernement ont été mises en œuvre au cours des 10 dernières années. Néanmoins, les e-services déployés ne sont pas encore à la hauteur des attentes des citoyens et des entreprises (resp. 92% et 87% des citoyens et entreprises se disent non ou peu satisfaits des e-services en place¹), en raison notamment de l'absence de digitalisation de bout-en-bout des parcours et le manque d'ergonomie des sites.

Il est donc nécessaire de poursuivre ces efforts pour accélérer la transformation digitale et capturer les bénéfices attendus de la digitalisation, optimiser le parcours administratif en mettant le citoyen au cœur de cette transformation digitale.

1. Source : Enquête terrain menée auprès d'un échantillon représentatif de citoyens / entreprises marocains.

2.2 Amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'économie marocaine

A l'échelle mondiale, le Digital est un levier de compétitivité économique important et créateur de richesse économique (Figure 1), notamment grâce aux gains de productivité que permet la transformation digitale.

L'économie marocaine fait face à des gains de productivité structurellement faibles depuis le début des années 2000². La croissance des années 2000 - 2015, principalement soutenue par l'accumulation de capital fixe, paraît peu soutenable : le taux d'investissement ne peut croître indéfiniment. Sans augmentation des gains de productivité, la croissance du Maroc risque de décélérer. Dans cette perspective, la transformation digitale peut constituer un accélérateur de la croissance économique et de la compétitivité économique du Maroc notamment chez les PME et TPE.

En particulier, l'un des principaux moteurs de l'économie numérique est le commerce électronique, tiré par des plateformes numériques dédiées à la transaction de biens et services. Ce secteur a connu ces dernières années au Maroc une progression importante, dynamisée par l'évolution de l'usage des TIC, l'augmentation du nombre d'internautes et des cyberconsommateurs. Dans ce cadre, le renforcement des conditions nécessaires pour le développement du commerce

électronique permettrait au Maroc de profiter des potentialités qu'offre ce secteur pour l'économie nationale.

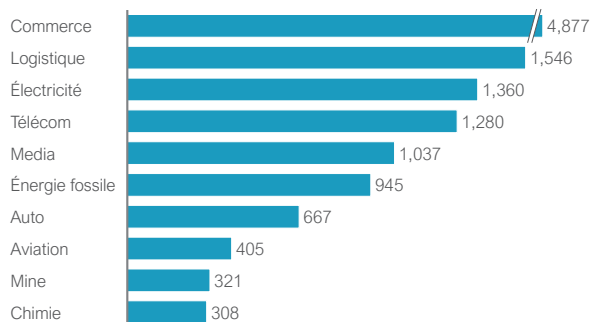
Par ailleurs, la transformation digitale offre au Maroc l'opportunité de se positionner en tant que Hub Digital Africain, à même d'attirer des entreprises digitales innovantes et des talents de tout le continent, des investissements et ainsi fédérer les offres technologiques, et l'écosystème entrepreneurial national. Le Maroc devrait ainsi créer une vraie dynamique en comparaison avec les pays de la région, mais aussi se positionner sur un ou plusieurs domaines sur lesquels il pourra occuper la position de leader régional. la position de leader régional.

2. Source : Rapport de la Banque Mondiale, 2017, Le Maroc à horizon 2040

Figure 1: La digitalisation apporte des gains de compétitivité importants pour l'économie

Valeur cumulative dans l'économie 2016-2025

Milliards de dollars au niveau mondial



Source: World Economic Forum, 2017

Valeur dans l'économie



Valeur ajoutée

(p.ex.: nouveaux produits ou services)



Valeur migrée

(p.ex.: shift dans les sources de profits)

2.3 Réduction des inégalités sociales

La digitalisation peut ouvrir de nouvelles perspectives en permettant à des populations moins favorisées d'accéder à l'information, aux bénéfices sociaux, aux services de soin, ainsi qu'à l'éducation.

La digitalisation du secteur de la santé en particulier ouvre de nouvelles perspectives, grâce à la masse et au volume de données de santé disponibles. En effet, l'utilisation et l'exploitation efficace du Digital permettent de mieux gérer les informations et d'en assurer la diffusion rapide, afin d'assurer une prise en charge du patient efficace. Par ailleurs, en matière d'accès aux soins, la télé-médecine permet de redessiner la carte sanitaire et d'opérer un rééquilibrage territorial en faveur des zones à faible

densité médicale.

Par ailleurs, le Digital peut jouer un rôle de levier dans le développement du secteur de l'Éducation au Maroc pour donner accès à l'éducation, en particulier aux populations défavorisées, en intégrant par exemple des formations de qualité dans des classes numériques, notamment dans les zones rurales reculées.

Le levier Digital peut contribuer à atténuer les inégalités socio-économiques en démocratisant l'accès à Internet et en inscrivant la technologie comme vecteur de développement des territoires ruraux, notamment dans l'agriculture, étant donné que près de 40% de la population active vit encore du secteur agricole³.

3. Source: HCP, Le marché du travail au Maroc, défis et opportunités, 2017

3. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Pour accélérer la transformation digitale, répondre aux enjeux socio-économiques du pays et s'orienter vers une approche centrée usager (citoyen et entreprise), la vision de développement du Digital ambitionne de mettre en place au Maroc dans les cinq prochaines années

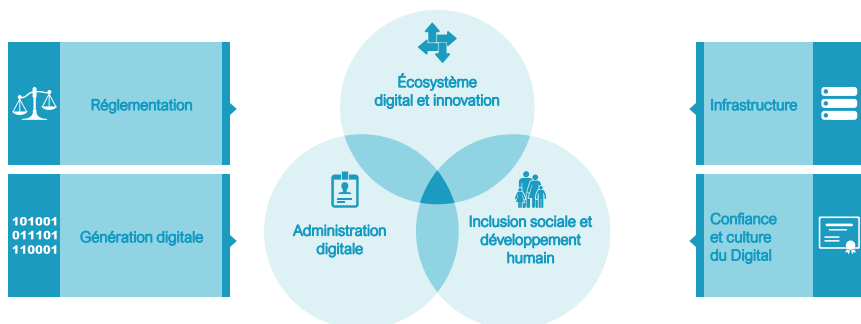
1. Une administration digitale au service des citoyens et des entreprises, amenés par le Digital et au développement des secteurs technologiques,
2. Une économie compétitive grâce aux gains de performances
3. Une société inclusive grâce au Digital.

Les objectifs spécifiques de cette vision peuvent être déclinés comme suit :

1. Transformer les interactions avec l'administration publique, via la digitalisation de bout en bout des parcours citoyen/entreprise prioritaires, permettant d'améliorer la satisfaction des citoyens et des entreprises vis-à-vis des services rendus par l'administration dans ce cadre, avec comme objectif un taux de satisfaction de plus de 85%;
2. Eriger le Maroc en tant que Hub Digital & Technologique de référence au niveau Africain, avec notamment une évolution significative dans le classement Online Service Index des Nations Unies (objectif de faire partie du top 3 en Afrique et d'être parmi les 40 premiers au niveau global) ; et l'installation de plus de 2 500 startups au cours des cinq prochaines années;
3. Mettre le Digital au service d'une société plus inclusive et égalitaire avec la réduction de la fracture numérique, la formation d'une nouvelle génération de 50 000 jeunes talents employables et le développement d'initiatives spécifiques dans les secteurs tels que l'Education, la Santé, l'Agriculture et l'Artisanat.

Pour garantir la concrétisation de la vision cible et ses objectifs, les orientations générales s'articulent autour de trois axes stratégiques et quatre piliers transverses (*Figure 2*).

Figure 2: Orientations générales autour de trois volets et quatre piliers transverses



Axe stratégique 1 : Administration digitale

Transformation digitale de l'administration marocaine

La transformation digitale de l'administration publique marocaine est aujourd'hui un défi crucial, afin de modifier en profondeur les services publics pour les rendre plus efficaces, transparents et rapides. Cette transformation doit tenir compte des dispositions des textes réglementaires en vigueur notamment la loi n°55-19 relative à la simplification des procédures et démarches administratives.

L'État interviendra dans 3 domaines pour accélérer cette transformation :

1. Mise en place d'un cadre global d'interopérabilité effectif des administrations (plateforme d'interopérabilité, plateforme cloud mutualisée, services partagés, etc.) et des prérequis fondamentaux (i.e., Identifiant unique, signature électronique, mobile payment, etc.).
2. Création d'un laboratoire d'innovations permettant de développer des initiatives digitales structurantes en vue d'accélérer les transformations digitales des services publics.
3. Digitalisation de bout en bout des parcours de services publics citoyens et entreprises se focalisant sur les besoins des usagers et intégrant des exigences fortes en matière de fluidité et de structuration autour des moments de vie déclencheurs d'interaction avec l'administration regroupant plusieurs services de base parmi les plus courants pour le citoyen et l'entreprise.

Axe stratégique 2: Écosystème digital et innovation

Développement accéléré de l'économie digitale au Maroc

Le développement d'une économie innovante passe par la mise en place d'un écosystème Digital et technologique, ayant pour objectif d'accélérer la transformation digitale de l'économie marocaine.

Il s'agit d'une part de mettre en place une politique de développement volontariste des secteurs de la technologie – développement des startups et paris sur des technologies d'avenir (e.g. intelligence artificielle, big data, blockchain, etc.) ; mise en place d'un cadre attractif pour des acteurs internationaux dans l'écosystème digital. D'autre part, il faut inciter et accompagner l'ensemble des secteurs économiques et du tissu d'entreprises dans leur transformation digitale et accélérer celle des PME et des auto-entrepreneurs. A titre d'exemple, le Maroc gagnerait à mettre en place des mesures incitatives pour la croissance du commerce électronique, à la fois aux

niveaux logistique, réglementaire, promotionnel, transactionnel et en termes de connectivité. Par ailleurs, le Maroc doit organiser les fondements d'un système d'innovation pour développer l'industrie technologique locale. Il s'agira notamment d'investir davantage dans la Recherche et le Développement, de construire le capital d'innovation du Maroc dans les domaines du financement, du développement des talents et de l'incubation de nouveaux secteurs axés sur la technologie. Les écosystèmes technologiques et d'innovation digital existants seront mis à contribution dans cette démarche pour bénéficier de leur retour d'expérience.

Cet axe stratégique permettra d'élever le Maroc au rang de Hub Digital et Technologique de référence en Afrique, tout en boostant l'écosystème technologique marocain avec l'attraction d'investissements internationaux et régionaux.

Axe stratégique 3: Inclusion sociale et développement humain

Amélioration de la qualité de vie des citoyens via le Digital

Le Digital doit être mis au service du développement humain, à travers un meilleur accès aux aides sociales, à la santé, à l'éducation et à la mise en place de services plus simples et mieux adaptés aux besoins des bénéficiaires. La transformation digitale constitue par ailleurs un levier d'inclusion sociale, à même de faciliter l'accès à l'information de des citoyens, et notamment des popu-

lations fragiles (e.g., populations rurales ou défavorisées), afin d'offrir à tous de mêmes opportunités.

En ceci, le Digital peut permettre d'adresser des enjeux critiques pour le développement social au Maroc sur 3 principaux volets

1. Education et Jeunesse avec l'utilisation des nouvelles technologies pour

développer l'accès à l'éducation et à la formation sur tout le territoire du pays et sensibiliser au numérique les jeunes marocains ;

2. Santé : amélioration de la prise en charge des patients, notamment avec le développement du Dossier Médical Electronique pour faciliter le partage d'information et le suivi médical des patients, et l'accès à la santé, en particulier dans les zones rurales avec la télémédecine ;

3. Amélioration de l'accès aux aides sociales et de l'inclusion financière des populations fragiles, et notamment des populations non bancarisées (taux de bancarisation au Maroc de 56%⁴), p.ex. avec le développement du *mobile money*.

Cet axe stratégique permettra de contribuer à la réduction des inégalités sociales grâce à un accès équitable à l'information et aux opportunités.

Piliers transverses

Mise en place de l'environnement nécessaire pour la réussite

Pour mettre en œuvre cette vision, il est nécessaire de mettre en place un environnement favorable au développement du Digital. Il consiste à élaborer un programme dédié de formation aux nouveaux métiers du Digital, mettre en place les infrastructures nécessaires, mieux adapter le cadre réglementaire et instaurer une culture du Digital dans le pays.

Génération digitale

Le Digital fait évoluer les méthodes de travail des entreprises, ce qui accroît l'écart entre les compétences des travailleurs et les besoins des entreprises et exacerbe la pénurie de talents digitaux. Cette rareté incite de nombreux pays à lancer des programmes de formation, de reconversion-insertion et d'attractivité pour les talents. Par conséquent, le digital constitue un levier pour promouvoir l'employabilité des jeunes en leur permettant d'acquérir des compétences dans

le Digital. Il est donc important pour le Maroc de se doter d'un plan national de formation en mesure de relever le défi du capital humain, intégrant le développement d'une véritable ingénierie de formation orientée industrie 4.0. Cela permettra entre autres aux entreprises marocaines d'exporter leur savoir-faire au niveau continental.

Infrastructure digitale

Pour lutter contre la fracture digitale, le Maroc devra poursuivre la mise à niveau de ses infrastructures technologiques existantes et déployer des infrastructures avancées, telles que la généralisation du très haut débit, l'introduction du réseau mobile de la 5^{ème} génération, et le développement d'un cloud gouvernemental et de data centers régionaux en fonction des besoins.

4. Source : Bank Al-Maghrib, Rapport annuel sur la supervision bancaire, 2018

Adaptation du cadre réglementaire

Le développement du Digital engendre une multiplication d'échanges et de transactions électroniques, requérant l'élaboration d'un cadre réglementaire approprié, portant d'une part sur les aspects juridico-techniques intrinsèques au développement de ces échanges, et d'autre part sur la protection des libertés individuelles et la lutte contre la cybercriminalité.

Ces aspects réglementaires sont essentiels pour soutenir les 3 axes stratégiques:

1. Mise en place d'une administration digitale : nécessité de légiférer sur l'administration électronique et de renforcer les textes relatifs à la gouvernance des données et en particulier les données ouvertes (Open Data), etc. ; Ce dernier point est un des leviers clés de la transformation digitale dans un pays et une brique importante de la construction de la confiance entre le citoyen et son administration. Il permet aussi de créer des écosystèmes d'innovation autour des données sur tout le territoire.
2. Développement d'une économie compétitive : mise en place d'une charte d'investissement, réforme de la fiscalité, fixation du cadre réglementaire relatif au financement collaboratif (crowdfunding), facilitation de l'accès des startups au marché, etc. ;

3. Construction d'une société inclusive grâce au Digital : élaboration des dispositions réglementaires au niveau des lois sectorielles pour l'inclusion sociale.

Par ailleurs, pour achever la construction de ce cadre réglementaire, des politiques de cybersécurité doivent être définies pour assurer la protection des réseaux et des infrastructures, des entreprises et des particuliers.

Culture et Confiance Digitale

La digitalisation de l'administration ou des entreprises engendre des changements importants sur l'organisation, les métiers, les outils mais également sur la culture de ces organisations. La conduite du changement aura pour objectifs d'anticiper les impacts des projets digitaux menés au sein d'une administration sur les populations concernées, de créer une dynamique d'adhésion autour de ces projets et de mettre en œuvre les actions ad hoc (e.g., communication, formation, support) qui permettront de faire évoluer significativement les modes de fonctionnement et les comportements, gage d'un changement durable. En parallèle, le développement de la confiance numérique (e.g., cybersécurité, signature électronique, paiement en ligne) devra être adressé.



4. MISE EN ŒUVRE

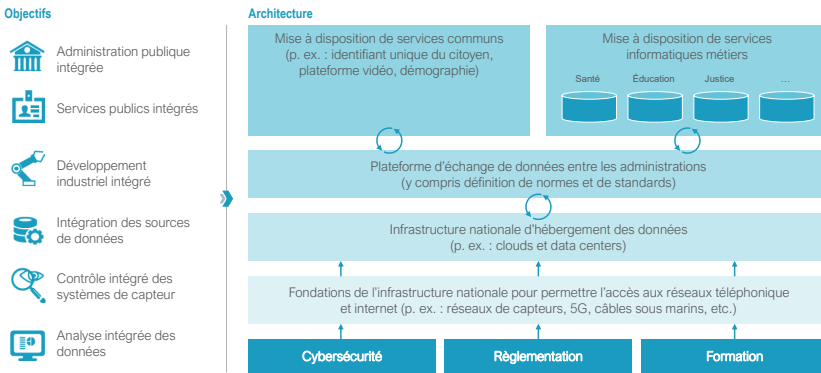
La mise en œuvre réussie du développement du Digital au Maroc requière le développement d'une architecture digitale intégrée (Figure 3).

Cette architecture, incluant de nombreux acteurs de l'écosystème, exigera un modèle de gouvernance clair (i), doté d'outils de pilotage performants (ii), avec

des choix d'infrastructure structurants effectués de façon coordonnée (iii).

Enfin, pour assurer le développement du digital, il sera nécessaire d'intégrer une perspective sectorielle (iv) et régionale (v), en intégrant une perspective participative et centrée sur l'utilisateur.

Figure 3: Illustration de l'architecture de la plateforme digitale gouvernementale



4.1 Un modèle de gouvernance clair

La réussite du développement du Digital au niveau national requiert l'action coordonnée de tous les acteurs publics. Le modèle de gouvernance doit intégrer l'ensemble des acteurs de l'écosystème

digital et permettre d'identifier et de clarifier les missions et compétences de chaque acteur public impliqué dans le plan de mise en œuvre, ainsi que de répartir les rôles et responsabilités entre

les différents acteurs. Ce modèle de gouvernance devra également intégrer un cadre de gouvernance de données pour encourager les analyses et les innovations basées sur l'exploitation des données (*Open Data* et *Big Data*).

4.2 Des outils de pilotage performants

Un des leviers clé de transformation et de changement est de se doter d'un outil de pilotage qui offrira des données fiables sur les différentes composantes du développement du digital au Maroc et permettra de faire une veille stratégique et concurrentielle par rapport aux indicateurs fixés. Il donnera aussi les tendances technologiques et des usages chez les citoyens et les entreprises. Ses services seront ouverts aux pouvoirs publics, aux entreprises et aux citoyens.

4.3 Des choix d'infrastructures structurants

Tels que l'utilisation de la technologie du cloud, la construction de data centers à l'échelle nationale, le cadre de gestion de la cybersécurité, le plan Haut Débit national, etc.

4.4 Un plan de transformation digitale sectoriel

Afin d'accompagner le Maroc dans la transition digitale en faisant de l'innovation technologique un véritable pilier de compétitivité des entreprises maro-

caines. L'objectif est de permettre à l'ensemble des opérateurs économiques actifs dans les divers secteurs d'activités (e.g., industrie, commerce, agriculture, santé, éducation, tourisme, etc.) de parier sur le virage numérique, de promouvoir l'innovation, et d'encourager la recherche et développement, en vue d'assurer l'amélioration de la compétitivité et de renforcer les capacités des ressources humaines et des talents dans le Digital.

4.5 Une déclinaison régionale dans le domaine du digital

Pour faire bénéficier les territoires des retombées de ces orientations stratégiques. Il s'agit d'accompagner la dynamique de déploiement des schémas directeurs de déconcentration de l'ensemble des secteurs dans le cadre de la mise en œuvre de la régionalisation avancée en termes de développement socioéconomique, en intégrant les notions de « Smart City » et « Smart Territoires ».

4.6 Adoption d'une approche participative et centrée usagers

(Citoyen et entreprise), pour contribuer à la conception de nouvelles activités et dynamisation du tissu économique local, mutualisation et interopérabilité des informations au sein des administrations locales, en créant de nouveaux services et de nouvelles interfaces citoyennes tenant compte les spécificités de chaque région et territoire.



المملكة المغربية
●
Royaume du Maroc

