

المملكة المغربية  
ⵜⴰⴳⴷⴰⵏⵜ ⵏ ⵍⴰⴳⴷⴰⵢⴰ  
Royaume du Maroc



# La transformation digitale

Pilier fondamental pour la prévention  
et la lutte contre la corruption



2022





« ... 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 de l'information 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 s'y frotter, car c'est là la cause principale de l'extension du phénomène de corruption et du trafic d'influence. »

#### Discours de Sa Majesté le Roi MOHAMMED VI

À l'occasion de l'ouverture de la première session de la première année législative de la 10ème législature, vendredi 14 octobre 2016



# TABLE DES MATIÈRES

<b>RESUME EXECUTIF</b>	<b>11</b>
TENDANCES DANS LE MONDE, LEÇONS ET PREREQUIS	12
INITIATIVES ET AVANCEES AU MAROC	17
STAGNATION, VOIRE REGRESSION DU POSITIONNEMENT DU MAROC	19
LIMITES et DEFIS	21
PRINCIPALES ORIENTATIONS POUR UNE TRANSFORMATION DIGITALE AU SERVICE DE LA TRANSPARENCE ET DE L'INTEGRITE	24
<b>INTRODUCTION</b>	<b>31</b>
<b>CHAPITRE 1 : TRANSFORMATION DIGITALE ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION DANS LE MONDE</b>	<b>35</b>
1.1. VISION ET GOUVERNANCE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE	36
1.2. SOCLE DE BASE ET CHOIX TECHNOLOGIQUES	38
1.3. E-GOUVERNEMENT : PILIER DE LA TRANSFORMATION DIGITALE	46
1.4. TRANSFORMATION DIGITALE ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	50
1.5. CORRELATION ENTRE L'IPC ET DES INDICES DE TRANSFORMATION DIGITALE	59
1.6. CONDITIONS DE REUSSITE	68
<b>CHAPITRE 2 : LA TRANSFORMATION DIGITALE AU MAROC : APRES 25 ANS, DES AVANCEES ET ENCORE DES DEFIS A RELEVER</b>	<b>75</b>
2.1. LES PLANS & STRATEGIES	75
2.2. AVANCEES ET ACQUIS	80
2.3. STAGNATION, VOIRE REGRESSION DU POSITIONNEMENT A L'INTERNATIONAL	94
2.4. DEFIS POUR UNE TRANSFORMATION DIGITALE AU SERVICE DE LA TRANSPARENCE	107
<b>CHAPITRE 3 : RECOMMANDATIONS POUR UNE TRANSFORMATION DIGITALE AU SERVICE DE LA TRANSPARENCE ET DE L'INTEGRITE</b>	<b>115</b>
LE CADRE STRATEGIQUE	116
RECOMMANDATIONS A IMPACTS DIRECTS SUR LA PREVENTION ET LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	119
ACCOMPAGNEMENT ET CONDUITE DE CHANGEMENT	126
<b>ANNEXES</b>	<b>129</b>
Annexe 1 : Plans et stratégies du numérique au Maroc	131
Annexe 2 : Exemples de réalisations nationales dans le domaine de la transformation digitale	135
Annexe 3 : Table des matières détaillée	142



## LISTE DES FIGURES

- Figure 1 : Composantes de l'indice EGDI----- 49
- Figure 2 : Les différentes phases de maturité d'un e-gouvernement ----- 50
- Figure 3 : Le niveau de perception de la corruption à travers le monde en 2022----- 60
- Figure 4 : Le top 10 des pays sur l'IPC 2022 ----- 62
- Figure 5 : Les premiers pays au classement EGDI en 2022 ----- 63
- Figure 6 : principaux plans et stratégies numériques au Maroc ----- 76
- Figure 7 : Evolution du classement du Maroc sur « EGDI », « TII », « HCI » et « OSI » ----- 95
- Figure 8 : Evolution du classement et du score du Maroc sur l'EPI ----- 97
- Figure 9 : Evolution du score ODB du Maroc sur : «Préparation», «Mise en œuvre» et «Impact»  
-----  
----- 99
- Figure 10 : Evolution du classement ODB pour le Maroc ----- 99
- Figure 11 : Evolution du score du Maroc dans la transparence budgétaire ----- 101
- Figure 12 : Maroc- Evolution du score de la transparence budgétaire et du score moyen global  
-----  
----- 101
- Figure 13 : Evolution du classement IBO du Maroc----- 102
- Figure 14: Maroc - Disponibilité publique des documents budgétaires----- 102
- Figure 15 : Evolution du score du Maroc en IPC----- 104
- Figure 16 : Evolution du classement du Maroc en IPC----- 104
- Figure 17 : Répartition des scores de l'ensemble des pays selon les indices EGDI et IPC -- 105
- Figure 18 : Répartition des scores de l'ensemble des pays selon les indices OSI et IPC --- 106
- Figure 19 : Répartition des scores de l'ensemble des pays selon les indices HCI et IPC --- 106
- Figure 20 : Répartition des scores de l'ensemble des pays selon les indices TTI et IPC ---- 106
- Figure 21 : Défis et challenges de la transformation digitale au Maroc ----- 107
- Figure 22 : Orientations pour une transformation digitale impactante----- 116

# LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1 : Coefficient de corrélation IPC/EGDI----- 64
- Tableau 2 : Exemples de pays leaders simultanément en EGDI et IPC en 2022----- 64
- Tableau 3 : Classement des pays selon l'indice OPEN DATA BAROMETER ----- 66
- Tableau 4 : Evolution du classement du Maroc sur « EGDI », « TII », « HCI » et « OSI »----- 95
- Tableau 5 : Evolution du classement du Maroc en EPI ----- 96
- Tableau 6 : Evolution du classement et du score du Maroc en ODB ----- 98
- Tableau 7 : Evolution du score et du classement du Maroc en IBO ----- 100
- Tableau 8 : Evolution du score et du classement du Maroc en IPC ----- 103





# RESUME EXECUTIF





---

## RESUME EXECUTIF

---

Le Monde se trouve confronté aujourd'hui plus que jamais à de grands défis, dans un contexte marqué par une multiplication des revendications sociales sous des formes diverses, traditionnelles et innovantes, avec un point de convergence qui s'affirme en haut de ces revendications, celui de rejeter toutes les formes de corruption, de passe-droits, de privilèges indus et des inégalités qui en découlent et de réclamer plus de transparence dans la gestion de la chose publique et une gouvernance qui garantit un accès équitable aux services publics et aux moyens et conditions permettant une large participation à la production et la répartition des richesses.

Aussi, tous les rapports régionaux et internationaux traitant de la question du développement, mettent la corruption, dans ses formes les plus diverses, parmi les premiers facteurs qui se dressent devant le développement et affaiblissent les chances des pays de saisir toutes les opportunités pour assurer un développement socio-économique en phase avec leurs vraies potentialités, une condition sine qua none pour assurer la cohésion sociale et préserver la stabilité des pays.

Ces mêmes rapports mettent en exergue la tendance d'évolution du fléau de la corruption, qui n'est pas à l'amélioration, bien au contraire, elle est dans le sens de l'amplification dans un contexte où le développement des marchés, des organisations et des technologies ont tendance à être pleinement exploités et mis au service d'une sophistication des pratiques de corruption, de blanchiment et de crimes financiers.

Les pays prennent pleinement conscience des enjeux de la gouvernance responsable et de la prévention et de la lutte contre la corruption et des exigences que cela impose en termes d'approches élaborées et multidimensionnelles pour faire face à la complexité du phénomène, voire pour anticiper le développement de ses manifestations.

Dans ce sens et de par ses responsabilités constitutionnelles, déclinées par la loi 46-19, l'Instance Nationale de la Probité de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption, est en charge de proposer les orientations stratégiques de la politique de l'Etat en matière de prévention et de lutte contre la corruption et des mécanismes de leur mise en œuvre. Pour cela, depuis 2019, elle a lancé de multiples chantiers et traité plus d'une vingtaine de thématiques prioritaires pour leurs rôles structurants, contribuant à la consolidation de l'effort national et l'ouverture de la voie vers une nouvelle ère de prévention et de lutte contre la corruption au Maroc, telle que voulue par les autorités du pays et attendue par ses citoyens.

Par ailleurs, il devient admis mondialement qu'on ne peut pas concevoir de stratégie de prévention et de lutte contre la corruption sans que la Transformation Digitale y soit au cœur comme axe fondamental et transverse. Etant entendu que la Transformation Digitale est un levier pour le développement avec de multiples objectifs socio-économiques qui vont bien au-delà de la gouvernance responsable et de la prévention et de la lutte contre la corruption et s'étendent à l'inclusion sociale et économique, la réduction des coûts et le développement de la productivité économique, l'intégration aux marchés, la veille stratégique, la modernisation et la transformation de l'économie, ..., mais aussi en tant que secteur économique à fort

potentiel, avec des enjeux pour la compétitivité du pays et son positionnement sur les marchés mondiaux.

Il convient de noter que le sens porté par la transformation digitale, avec ses nombreux impacts positifs, ne peut pas se limiter au déploiement de solutions et d'outils techniques, ni simplement la numérisation des services publics actuels tels qu'ils sont gérés à la base, combien même on utiliserait pour cela les technologies les plus avancées. La transformation digitale est une transformation stratégique, qui passe nécessairement par l'adoption d'une approche transverse et globale, qui reconsidère la manière de s'organiser, de travailler, de gérer les relations entre

les parties prenantes et de fournir les services, qui met le citoyen en particulier et l'utilisateur en général en son centre, elle en fait le principal acteur et le bénéficiaire. Une transformation qui procède à une simplification complète des procédures et des processus, au niveau même de leur conception, avant d'adopter les technologies numériques les plus appropriées, dont celles appelées de rupture telles que l'intelligence artificielle, le BIGDATA, etc....

Le présent rapport intitulé « **La transformation digitale : pilier fondamental pour la prévention et la lutte contre la corruption** » constitue l'une des plateformes élaborées par l'Instance, lesquelles ont pour objectif d'approfondir et d'enrichir la réflexion sur des thématiques structurantes qui revêtent un caractère prioritaire pour toute stratégie de lutte contre la corruption.

**Il est le résultat d'une étude sur la Transformation Digitale aux niveaux international et national, focalisée principalement sur les dimensions en relation avec les domaines d'intervention de l'Instance, tout en abordant d'autres dimensions structurantes, considérées comme conditions préalables à l'atteinte des objectifs et des impacts de la Transformation Digitale sur la gouvernance, la transparence et l'intégrité des services publics et sur la prévention et la lutte contre la corruption.**

## **TENDANCES DANS LE MONDE, LEÇONS ET PREREQUIS**

Les résultats du benchmark international relatif à la transformation digitale ont permis de mettre en évidence une forte relation entre le chantier de la transformation digitale et le développement de la gouvernance responsable, fondée sur les règles de transparence et de la reddition des comptes.

En effet, de nombreuses expériences et divers indicateurs mettent en évidence cette relation et montrent l'impact de la transformation digitale sur l'amélioration de l'efficacité des services publics et sur la qualité de la relation entre l'administration et les usagers, dans un environnement fondé sur la consolidation des valeurs de probité et d'intégrité et avec de réels impacts sur la régression du phénomène de la corruption sous toutes ses formes.

### **E-gouvernement, levier essentiel de la transformation digitale**

Il ressort de la majorité des expériences étudiées, ainsi que des divers rapports internationaux traitant du sujet, que le e-gouvernement constitue un levier essentiel et structurant pour les stratégies de transformation digitale, et sa réussite permet d'obtenir un impact positif en faveur de l'intégrité et de la probité.

En effet, la réussite du chantier de l'e-gouvernement permet notamment de :

- i) Dématérialiser davantage les services publics pour minimiser les contacts directs entre l'administration et les usagers ;
- ii) Structurer et simplifier les procédures ;
- iii) Donner de la lisibilité aux services publics et accroître la transparence ;
- iv) Assurer la traçabilité et favoriser la redevabilité ;
- v) Favoriser la responsabilisation ;
- vi) Encourager la participation citoyenne ;
- vii) Renforcer l'information et la communication.

### La réussite de la transformation digitale dépend du mode de gouvernance adopté

L'examen de différentes expériences internationales montre que le mode de gouvernance du chantier de la transformation digitale est un facteur déterminant dans sa réussite et l'atteinte des objectifs fixés par une telle transformation dans un pays donné.

Les principaux éléments qui caractérisent le mode de gouvernance des expériences réussies qui ont pu atteindre des objectifs significatifs en termes d'efficacité et d'accès transparent aux services publics sont en rapport notamment avec :

- i) **Le portage à très haut niveau**, assurant une orientation, une supervision et un pilotage stratégique, et garantissant la cohérence, l'adhésion de tous, la dynamique d'ensemble ainsi qu'une bonne visibilité aux niveaux national et international ;
- ii) **La présence d'une vision nationale claire et compréhensible**, déclinée en stratégies opérationnelles, avec des objectifs priorisés et réalisables sur le court, moyen et long termes. Les priorités des projets et actions sont fixées en tenant compte de l'impact attendu et de l'effet structurant et accélérateur de la dynamique globale ;
- iii) **L'intégration de la transformation digitale dans une vision plus globale** et avec une forte articulation avec les autres politiques publiques, dont celle relative à l'intégrité et la prévention de la corruption, à même de permettre l'ancrage de cette transformation digitale dans le cadre d'un modèle global de développement ;
- iv) **Une programmation sur le moyen terme** et une planification qui intègre la dimension stratégique du facteur temps, permettant d'atteindre des résultats de plus en plus significatifs dans des délais maîtrisés, de nature à crédibiliser la stratégie et l'inscrire dans un processus «d'auto-renforcement» ;
- v) **Des structures de coordination, avec un suivi rapproché**, une mobilisation optimale des ressources, une évaluation et un reporting réguliers, assurant la convergence entre les différentes composantes, la synergie entre les acteurs, la déclinaison opérationnelle des orientations stratégiques et l'application des ajustements et rectifications nécessaires suite à l'analyse des résultats obtenus et de l'évaluation des écarts et des motifs qui en sont à l'origine.

## Apport des nouvelles technologies appelées « de rupture »

Les expériences internationales réussies ont pleinement exploité les technologies récentes, notamment celles qu'on appelle « technologies de rupture », telles que la Big Data, l'intelligence artificielle (IA), la Blockchain, les technologies smart, les technologies biométriques et celles de tracking ou encore les villes intelligentes.

En effet, de nombreux exemples illustrent l'apport incontestable de ces technologies pour établir les bases d'une transformation digitale réussie, ainsi que pour soutenir des projets et des chantiers à grand impact sur la traçabilité, la confiance, la transparence, l'intégrité et la prévention de la corruption.

A titre illustratif, La Corée du Sud a notamment utilisé l'IA dans son système dédié à la passation électronique des marchés publics, qui est souvent cité comme modèle à suivre. En effet, ce système, baptisé KONEPS, a reçu le Prix de la Fonction Publique, décerné par l'Organisation des Nations Unies qui l'a choisi en 2004 comme modèle de bonne pratique, et il a été exporté et déployé dans de nombreuses économies en développement, dont le Vietnam, le Costa Rica, la Mongolie, la Tunisie, le Cameroun, etc.

La Malaisie a quant à elle utilisé le Big Data pour détecter d'éventuelles pratiques de corruption, et elle a eu recours à l'IA pour surveiller et évaluer les risques d'activités frauduleuses et corrompues dans le cadre de transactions pouvant impliquer des processus complexes sur les plans financier et/ou industriel.

De même, convaincus que l'Open Data est un levier majeur pour renforcer la transparence et son impact en matière de prévention de la corruption, les pays membres du G20 se sont engagés depuis 2015 en faveur de l'investissement sur cet important levier.

Ainsi, ces nouvelles technologies et approches représentent des apports significatifs pour la création d'un environnement de transparence ouvert à tous les citoyens, et pour l'identification et la prévention de la corruption. Pour que leur usage soit pertinent, un certain nombre d'exigences doivent être réunies, notamment en termes de disponibilité de données ouvertes, claires, fiables et qui respectent les règles et normes de protection des données à caractère personnel et de gestion des cyber-risques.

## L'indispensable consolidation d'un environnement de confiance numérique

La mutation digitale des services aux citoyens devra être accompagnée par la consolidation de la confiance numérique, qui doit progressivement se substituer aux contrôles et processus liés aux transactions physiques.

Pour ce faire, il faudra notamment renforcer la sécurité des services en ligne rendus aux usagers, assurer une protection optimale des données personnelles, adopter l'authentification des documents administratifs digitalisés, généraliser la signature électronique et mettre en place une cartographie des risques inhérents à l'utilisation des TIC et à la cybersécurité.

Il serait également essentiel de décloisonner lesdits services à travers la réingénierie des procédures administratives, notamment entre les administrations, de manière à ce que les documents produits par une administration ne puissent être exigés par une autre, ouvrant

ainsi de réelles possibilités de simplification et de facilitation de l'accès aux services publics et diminuant de facto le nombre d'intervenants sur un même dossier.

La plupart des pays qui ont réussi la mutation digitale de leur administration ont mis en place un système d'identification de leur population, à travers une plateforme qui fonde les relations entre le citoyen et l'Administration et la communication entre les administrations. La mise en place d'une telle plateforme constitue une mesure clé pour soutenir la consolidation de la confiance numérique, permettant de simplifier les interactions entre les citoyens et l'administration, en offrant des services personnalisés et sécurisés et en favorisant également la communication entre les différentes administrations.

Parallèlement, il est essentiel de garantir la disponibilité, la qualité et l'accessibilité des services numériques à l'ensemble de la population.

Toutes ces initiatives contribuent à consolider la confiance numérique, indispensable à la réussite de la transformation digitale.

### **Forte corrélation positive entre les indices IPC et EGD**

L'analyse de la relation entre les scores obtenus par de nombreux pays dans l'indice de perception de la corruption (IPC) et dans les indices liés à la transformation digitale, et en particulier ceux du développement du e-gouvernement (EGDI), a permis de mettre en évidence une assez forte corrélation positive entre l'IPC et l'EGDI.

En effet, sur la base d'un échantillon composé de 177 pays au titre de l'année 2022, le travail réalisé par l'Instance a permis d'obtenir un coefficient de corrélation positif égal à 0,76 entre l'IPC et l'EGDI.

Le tableau ci-dessous présente au titre de 2022 les valeurs de corrélation de l'IPC avec l'EGDI et avec chacun des sous-indicateurs de ce dernier :

<b>Paire d'indicateurs</b>	<b>Corrélation</b>
IPC/EGDI	0,76
IPC/Online Service Index	0,69
IPC/Human Capital Index	0,66
IPC/Télécommunication Infrastructure Index	0,76

Ces valeurs illustrent une corrélation significative entre l'IPC d'un côté, et l'indice EGD et ses trois composantes OSI, HCI, et TII de l'autre. En d'autres termes, dans une large mesure, les pays ayant moins de corruption sont bien avancés dans la transformation digitale.

Cette corrélation peut être expliquée par l'adoption par la majorité de ces pays de stratégie et d'actions anti-corruption, par une digitalisation très poussée des parcours des citoyens et entreprises et par l'utilisation des technologies de rupture pour démasquer les pratiques complexes de corruption.

## La transformation digitale a des effets positifs sur la promotion de l'intégrité

La corrélation illustrée ci-dessus a aussi été mise en évidence à travers de nombreux cas de pays ayant connu des expériences digitales réussies avec des effets positifs directs sur l'évolution de la situation de la transparence, l'intégrité et la lutte contre la corruption.

Le tableau ci-dessous, sur la base des résultats de 2022, liste quelques exemples de pays avec des scores élevés à la fois en EGD et en IPC :

	EGDI		IPC	
	Score	Classement	Score	Classement
<b>Danemark</b>	0,9717	1	90	1
<b>Finlande</b>	0,9533	2	87	2
<b>Nouvelle Zélande</b>	0,9432	4	87	2
<b>Suède</b>	0,941	6	83	5

Néanmoins, l'étude s'est aussi arrêtée sur quelques cas de pays qui ont continué à avoir un faible score dans l'IPC inférieur à la moyenne internationale établie à 42/100, et ce malgré un score d'EGDI supérieur à 0,82. Le tableau ci-dessous en donne deux exemples illustratifs, selon les résultats de 2022 :

	EGDI		IPC	
	Score	Classement	Score	Classement
<b>Kazakhstan</b>	0,8628	28	36	101
<b>Serbie</b>	0,8237	40	36	101

Ces cas montrent que, bien qu'elle soit essentielle, la transformation digitale reste insuffisante, comme levier isolé, pour inverser la tendance de la corruption, limiter l'étendue de ses manifestations et obtenir en conséquence des résultats probants dans le chantier de l'intégrité et de lutte contre la corruption.

En effet, plusieurs autres facteurs sont nécessaires afin d'agir sur l'évolution de la corruption, notamment l'appui politique, l'existence d'un solide cadre réglementaire et l'engagement et la coordination entre l'ensemble des acteurs et des composantes de la société, dans le cadre d'une stratégie globale et cohérente, avec des priorités fixées sur la base de l'effet structurant et des impacts projetés des actions à court et à moyen termes.



## INITIATIVES ET AVANCEES AU MAROC

Le bilan du chemin parcouru dans le chantier de la digitalisation au Maroc a permis de mettre en évidence pour chaque volet présenté, les acquis et les limites, ainsi que les contraintes et faiblesses, le tout sous un angle mettant l'accent sur la relation de ce chantier avec celui de la prévention et de la lutte contre la corruption.

Ainsi, cette appréciation a mis en évidence les réalisations et les acquis à renforcer et à capitaliser, et a identifié les défis à relever pour la réussite d'une transformation digitale aboutie et avec un impact positif sur la transparence, l'intégrité et la prévention de la corruption.

**Loin d'être exhaustive et systématique, cette évaluation des stratégies et chantiers de la transformation digitale menés au Maroc se focalise essentiellement sur l'impact de ces stratégies et chantiers sur la prévention et la lutte anti-corruption.**

### Des réalisations et des acquis à consolider

Il est indéniable que le Maroc a enregistré de réelles avancées pendant les deux dernières décennies, accumulant ainsi des acquis sur la voie de la transformation digitale, grâce à un certain nombre de réalisations et chantiers, dont :

- i) Plusieurs stratégies et programmes** ont été mis en place, depuis la première note d'orientation pour une stratégie nationale des technologies de l'information en 1997, en passant par Maroc Numeric 2013 et Maroc Digital 2020, deux stratégies conçues pour un changement profond mais qui n'ont pas pu atteindre l'ensemble des objectifs escomptés pour plusieurs raisons, dont la non mise en œuvre des actions et programmes de ces stratégies, un mode de gouvernance non suffisamment consolidé et peu approprié et une approche sectorielle verticalisée ;
- ii) Un arsenal juridique** contenant une dizaine de lois en relation avec la transformation digitale, avec cependant les textes d'application de certaines lois qui n'ont pas encore été adoptés ;
- iii) Des infrastructures renforcées**, telles que les datacenters, la plateforme d'interopérabilité et la couverture par les réseaux télécoms, qui continuent de progresser de manière soutenue. Ce renforcement des infrastructures s'est notamment traduit par une forte évolution des usages et usagers des services télécoms. Ainsi, à titre d'illustration, selon les données de l'ANRT, le parc des abonnés internet a connu une évolution annuelle d'environ 9,5% de mars 2022 à mars 2023, pour atteindre plus de 35 millions d'abonnés. Pendant la même période, le nombre d'abonnés de la fibre optique FTTH est passé à environ 680 000, en progression d'environ 53% ;
- iv) Des chantiers et programmes transverses structurants** en matière de dématérialisation et de transformation digitale, qui ont aussi un impact sur la transparence et la prévention de la corruption, tels que la simplification des procédures, la plateforme e-participation, la commande publique, le signalement des réclamations, notamment pour des actes de corruption, l'accès à l'information et la promotion de la transparence d'accès à l'emploi public... Ces différents chantiers ont permis au Maroc d'enregistrer des avancées, qui gagneraient à être soutenues par le renforcement

de la dématérialisation et des fonctionnalités de ces services, et en les orientant davantage vers les besoins des usagers ;

- v) **Des projets sectoriels phares en termes de dématérialisation** et de transformation digitale, concernant notamment l'éducation, la douane, les impôts, la conservation foncière... ;
- vi) **L'adhésion du Maroc à des initiatives internationales structurantes** telles que l'initiative du gouvernement ouvert (OGP), l'initiative Open data et l'Open Budget ;
- vii) **Des initiatives nationales d'appui** tels que le Fonds de Modernisation de l'Administration Publique ou « e-mtiaz ».

Même si certaines parmi ces réalisations présentent des limites qui n'ont pas permis d'avoir un impact fort et perceptible par les populations cibles, il n'en demeure pas moins qu'elles ont permis des avancées et constituent des acquis sur lesquelles la stratégie à venir peut capitaliser.

## La pandémie COVID-19, un catalyseur d'accélération

La pandémie a été une occasion pour accélérer les avancées dans la transformation digitale, et accomplir, dans des délais records, la réalisation de systèmes numériques de première importance qui ont permis de :

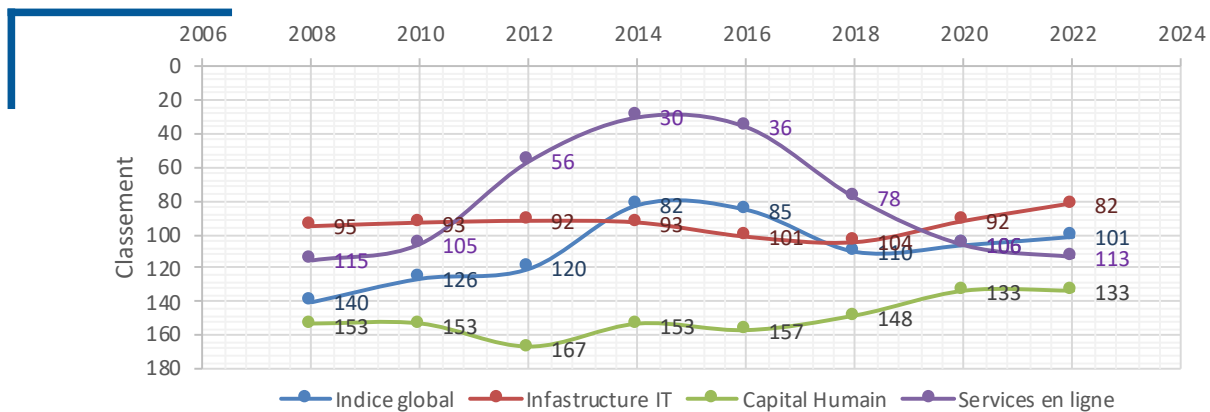
- i) Renforcer l'échange de documents électroniques, notamment au sein de l'administration, favorisant ainsi une communication plus rapide et efficace ;
- ii) Faciliter le travail, l'enseignement et la justice à distance, permettant aux individus de continuer leurs activités professionnelles et éducatives malgré les restrictions liées à la pandémie ;
- iii) Développer des solutions innovantes dans des temps records, pour assurer des services indispensables à la gestion de la crise, que ce soit sur le plan sanitaire ou sur le plan du soutien économique et social des entités et populations les plus impactées;
- iv) Mettre en relief la capacité à maîtriser le facteur temps, à mobiliser les compétences nécessaires et à s'inscrire dans une dynamique agile et efficace. L'exemple type étant celui du système de gestion digitalisée de la vaccination qui a été déployé à l'échelle nationale pour garantir un accès équitable et transparent à ce service vital en période de pandémie.

De telles initiatives sont à capitaliser (moyennant ajustement et recadrage, le cas échéant) pour contribuer à bâtir une nouvelle génération de stratégies, capables de répondre aux besoins du pays en matière de digitalisation et de renforcement de la transparence et de prévention des pratiques de corruption.

## STAGNATION, VOIRE REGRESSION DU POSITIONNEMENT DU MAROC

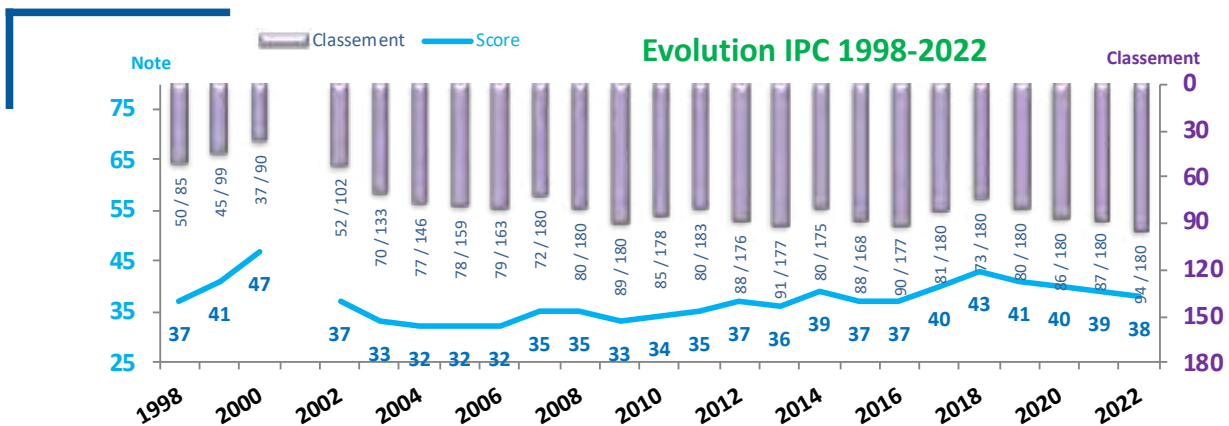
En dépit des réalisations et acquis, le Maroc a enregistré une relative amélioration de sa position entre 2008 et 2014 avant d'observer depuis une nette régression de son positionnement dans les classements et notations des indicateurs internationaux en relation avec la transformation digitale, tels que l'indice de développement du e-gouvernement (EGDI) et ses trois sous indices, infrastructure IT (TII), Capital Humain (HCI) et Services en ligne (OSI), comme illustré ci-dessous :

Evolution du classement du Maroc en « EGDI », « TII », « HCI » et « OSI »



La même stagnation est constatée pour l'indice de perception de la corruption (IPC), comme illustré ci-dessous :

Evolution du score et du classement du Maroc en « IPC »

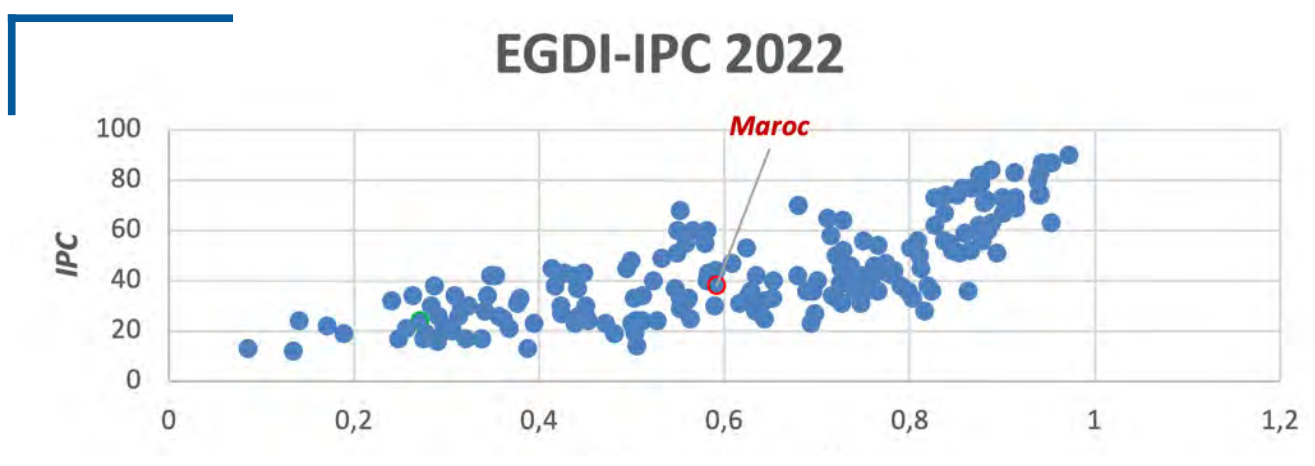


Si ces deux indicateurs, EGDI et IPC, ont connu par période une certaine amélioration suite au lancement de stratégies et/ou à une mobilisation conjoncturelle de quelques acteurs, en termes de tendance lourde, il ont plutôt stagné, voire régressé, dans la mesure où l'élan positif a été rapidement stoppé par l'insuffisance et la lenteur de la mise en œuvre des solutions adoptées, l'absence de services électroniques intégrés orientés citoyens et adoptés par ces derniers, et surtout par la faiblesse du portage, du pilotage et de la coordination stratégique qui se répercute notamment sur le suivi aux niveaux des projets, programmes ou stratégies.

S'ajoute à cela une faible capitalisation d'expériences antérieures, capitalisation qui devrait être un processus itératif par lequel les succès et les échecs sont identifiés, appréciés et documentés, dans l'objectif de tirer les enseignements et les bonnes pratiques.

D'autre part, à partir de la comparaison avec les scores enregistrés concernant ces deux indices (EGDI et IPC) en 2022 pour 177 pays, il ressort que le Maroc se situe dans une position médiane parmi l'ensemble des pays évalués, comme illustré ci-dessous :

Répartition des scores de l'ensemble des pays selon les indices EGDI et IPC



Ainsi, et en dépit des actions et initiatives entreprises par le Maroc, d'énormes efforts restent encore à déployer pour progresser dans la transformation digitale, aligner le service public sur les normes reconnues, consolider la transparence dans la gestion des affaires publiques et combattre la corruption.

Les faiblesses constatées n'ont pas manqué de se traduire par une stagnation ou une régression dans d'autres indicateurs. C'est notamment le cas de i) l'ODB relatif à l'Open Data Barometer, et ii) l'EPI relatif à l'e-Participation.

L'évolution de ces deux indicateurs est illustrée ci-dessous :

Evolution du classement du Maroc en Open Data (ODB) (Le Maroc n'a pas figuré dans l'édition 2018)



## Evolution du classement du Maroc en e-participation (EPI)



## LIMITES et DEFIS

Tout en soulignant l'importance des avancées et des acquis réalisés dans le domaine de la transformation digitale au Maroc, et qui doivent être consolidés et capitalisés, l'analyse de ces réalisations a aussi permis de dégager des points de fragilité et de faiblesse, qui constituent des obstacles à de réels impacts sur l'amélioration de la vie des citoyens et sur la densification et la performance du tissu économique.

Ce travail d'analyse, qui prend appui sur les retours d'expériences et les bonnes pratiques nationales et internationales, a permis de mettre en évidence les défis que le Maroc est appelé à relever pour réussir sa transformation digitale avec des effets d'entraînement impactant positivement plusieurs dimensions : Economique, sociale, sociétale, institutionnelle, mais aussi et surtout la dimension gouvernance responsable, intégrité et lutte contre la corruption, pour laquelle la transformation digitale est un pilier fondamental.

Ces limites et défis peuvent être regroupés en huit thématiques comme suit :



## Insuffisance au niveau de la vision

Le Maroc gagnerait à disposer d'une vision digitale, intégrée et articulée avec les autres politiques publiques dont celle relative à l'intégrité et la lutte contre la corruption, alors même que la stratégie nationale anti-corruption consacre l'un de ses dix programmes à l'« Administration électronique ».

Et en dépit de différents plans et stratégies successifs, il n'existe pas une vision documentée, intégrée et de portée nationale, rassemblant tous ces plans d'actions et stratégies digitales. A ce sujet, il est à noter qu'un chantier d'élaboration d'une stratégie nationale de la transition numérique a été annoncé en 2022, mais non encore abouti en aout 2023.

## Limitations dans les modes de gouvernance

D'une manière générale, les modes de gouvernance adoptés et les multiples instances installées n'ont pas permis d'atteindre la convergence, la synergie et le niveau escompté des réalisations.

Ainsi, il a été constaté **i)** une absence d'un pilotage global efficace, efficient et pérenne **ii)** les organes de gouvernance ne disposent pas toujours de prérogatives suffisantes et de réelle capacité de décision et d'arbitrage en matière de lancement des projets, **iii)** des insuffisances aux niveaux de la priorisation et de la visibilité sur des projets structurants ainsi que leur opérationnalisation, **iv)** le cloisonnement des projets par administration, empêchant ainsi la cohérence et la convergence, **v)** la dimension régionale et locale n'est pas suffisamment prise en compte dans le cadre de la gouvernance et **vi)** un faible niveau de capitalisation et de consolidation.

## Les besoins des usagers pas assez pris en compte

Le Maroc a connu le développement et la fourniture d'un grand nombre d'outils et de services digitaux. Cependant, l'appropriation par les usagers, la réponse de ces services aux besoins réels des usagers, leur intégration dans des plateformes dédiées et leur accessibilité ne sont pas toujours au rendez-vous.

Cet écart est en grande partie dû au fait que l'approche adoptée est souvent restée orientée vers les besoins de l'administration et pas suffisamment vers les besoins des usagers, et avec un manque d'évaluation pertinente et continue, à la base de tout recadrage éventuel pour continuer à être aligné avec les attentes des usagers et garantir leur satisfaction.

A l'exception de quelques administrations qui ont adopté la démarche qualité dans leur processus de délivrance des services publics, le Maroc ne dispose pas encore d'un système unifié et/ou centralisé de suivi et d'analyse de la perception qu'ont les citoyens de la qualité des services publics.

## Contraintes juridiques et carences en termes de normalisation

Il est à déplorer la persistance de contraintes réglementaires et normatives, à cause du retard dans les réformes et les évolutions nécessaires à leur dépassement, ce qui constitue des freins

au déploiement optimal d'une transformation digitale réussie et sécurisée, et ce en dépit des réels progrès du cadre législatif et réglementaire réalisés au Maroc.

En effet, les processus d'élaboration des lois et des textes réglementaires sont parfois lents et leur mise en œuvre effective souvent laborieuse accusant parfois d'importants retards. D'où la nécessité d'adopter des démarches accélérées pour s'adapter au rythme de l'évolution technologique, caractérisé par la rapidité et l'agilité. Il est à souligner que, bien que de telles démarches soient nécessaires, leur absence ne justifie pas à elle seule les difficultés et les retards enregistrés. En effet, des expériences ont montré que lorsqu'on est orienté objectif, même les contraintes juridiques peuvent être surmontées et ne constituent pas un réel obstacle.

### **Faible utilisation des nouvelles technologies et de l'innovation**

Le niveau d'intégration et d'utilisation des nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle, Big Data, blockchain..., reste très en deçà des opportunités offertes par ces nouvelles technologies.

D'autre part, les administrations sont peu ouvertes sur l'innovation et sur le secteur académique, qui aurait pu servir de catalyseur et d'accélérateur de la transformation digitale.

### **Faibles niveaux de disponibilité et d'ouverture des données**

Depuis une dizaine d'années, le Maroc s'est engagé dans la démarche d'Open Data qui est avant tout une opportunité de se transformer tout en capitalisant sur ses données, de se développer en proposant de nouveaux services mais aussi de gagner en transparence vis-à-vis des citoyens et des partenaires.

Toutefois, malgré la prise de conscience et les efforts déployés, notamment avec l'entrée en vigueur de la loi 31-13 en mars 2019 et la refonte du portail national des données ouvertes, l'ouverture des données reste un grand défi à relever.

### **Capacités et ressources humaines insuffisantes**

La réussite d'une transformation digitale au Maroc est confrontée à un autre grand défi lié au capital humain et qui doit être au centre des préoccupations de la mutation digitale. L'offre en formation au Maroc en digital, toutes disciplines confondues, est en dessous de la forte demande de ces compétences, reste insuffisante pour accompagner les ambitions numériques du pays et ne peut combler la pénurie actuelle et qui est aggravée par les départs à l'étranger pour des raisons diverses.

Les ambitions digitales exigent notamment une gestion efficace du capital humain, une montée réelle en compétences digitales et un redéploiement et une valorisation des ressources existantes.

## Carences en conduite de changement

La réussite du chantier de la transformation digitale est tributaire d'une conduite de changement, à même d'assurer la coordination et l'adhésion de tous, de garantir une forte mobilisation et inclusion citoyennes et une complémentarité institutionnelle.

Par ailleurs, il arrive encore que des agents de l'Etat (tant au niveau central que déconcentré) voient en cette transformation un risque et non une opportunité, par la persistance d'une culture administrative marquée par des méthodes de travail cloisonnées, laissant peu de place à un management plus participatif, plus ouvert et plus intégré. De ce fait, passer d'une culture du «service public» développé avec une vision administrative, à la culture du «service au public» adapté aux nouveaux usages et répondant aux attentes des citoyens exige une conduite de changement dynamique, globale et intégrale.

**Il est à noter qu'une bonne partie de ces limites, défis et appréciations critiques ont déjà été mises en évidence dans de nombreux rapports d'institutions nationales (Conseil Economique, Social et Environnemental, Cours des comptes, IRES, APEBI, AUSIM, CGEM ...) et internationales (Nations Unies, OCDE, Banque mondiale...) et convergent avec celles soulevées par le rapport du nouveau modèle de développement.**

## PRINCIPALES ORIENTATIONS POUR UNE TRANSFORMATION DIGITALE AU SERVICE DE LA TRANSPARENCE ET DE L'INTEGRITE

Sur la base des enseignements du benchmark international, de l'analyse de l'évolution de la situation au Maroc par rapport aux dimensions ciblées ainsi que des principaux défis que le Maroc est appelé à relever, le présent rapport thématique émet un ensemble de recommandations à même de favoriser la réussite de la transformation digitale au Maroc.

**En mettant en exergue l'apport fondamental et incontournable d'une transformation digitale réussie au Maroc, ces recommandations sont à même de promouvoir l'intégrité et la transparence et de contribuer à l'assèchement des manifestations de la corruption. Cependant, à travers ces recommandations, l'Instance ne propose en aucun cas une stratégie de transformation digitale couvrant les nombreuses dimensions concernées par cette stratégie, qui reste de la compétence des institutions dont c'est la mission.**

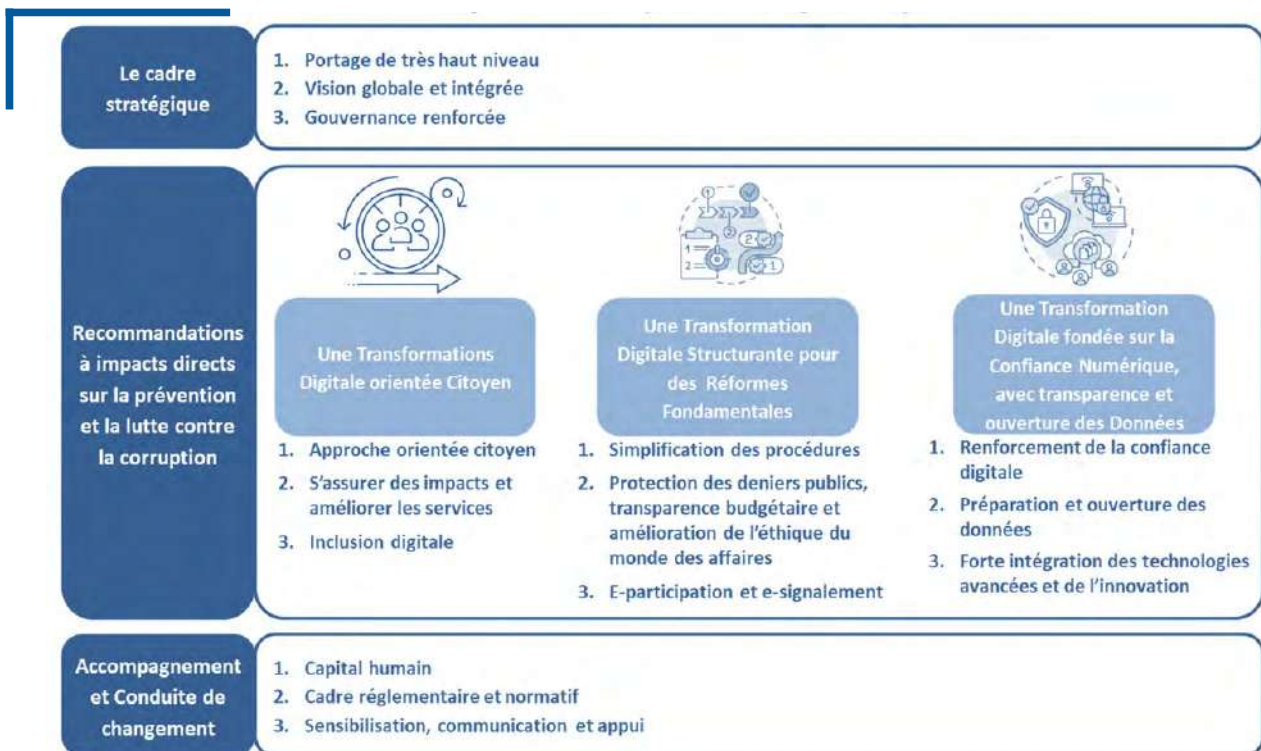
D'autre part, et comme cela a été mentionné plus haut pour la partie de l'évaluation, les recommandations proposées dans ce rapport rejoignent, complètent et renforcent celles identifiées et citées par de nombreux précédents rapports nationaux, dont ceux du CESE dédiés à la transformation digitale.

La réussite d'une transformation digitale impactante est un challenge national, qui passe nécessairement par :

**« L'adoption d'une vision stratégique intégrée, misant sur l'innovation et sur le renforcement du capital humain, fondamentalement orientée vers le citoyen, avec un portage et un pilotage de très haut niveau, bénéficiant d'une gouvernance renforcée, et d'une approche inclusive et participative, induisant une forte mobilisation et un rétablissement de la confiance. »**



A cette fin, les recommandations et propositions ci-dessous ambitionnent la réussite de la transformation digitale avec un réel impact sur la transparence et la lutte contre la corruption, et visent in fine «une forte mobilisation et un rétablissement de la confiance ». Elles sont structurées comme illustré ci-dessous :



Ainsi, les recommandations ont été structurées en trois blocs :

1. **Le cadre stratégique** qui est une condition préalable,
2. Trois axes de recommandations à impacts directs sur la transparence, l'intégrité et la prévention et la lutte contre la corruption, qui ambitionnent une transformation digitale :
  - i. **Orientée Citoyen**
  - ii. **Structurante pour des Réformes Fondamentales**
  - iii. **Fondée sur la Confiance Numérique, et offrant l'Ouverture des Données.**
3. Et l'indispensable **accompagnement et conduite de changement.**

## Le cadre stratégique

Comme **condition préalable**, la réussite de la transformation digitale est tributaire de l'existence d'un cadre stratégique, garantissant **i)** un portage de haut niveau assurant mobilisation, adhésion et forte implication de tous, **ii)** une vision globale et intégrée , fixant le cap avec une visibilité sur le moyen et le long termes, avec une stratégie et des plans opérationnels qui en garantissent l'aboutissement et **iii)** une gouvernance renforcée et structurée autour d'organes dont les rôles et les responsabilités sont clairement définis et fortement articulés.

## Une transformation digitale orientée citoyen

Cette orientation doit être un **axe directeur**, structurant la transformation en profondeur des approches, des priorités et de la conception des programmes et des projets, ainsi que du référentiel à retenir pour l'évaluation de leur pertinence et des résultats auxquels ils aboutissent. Une orientation clé pour renforcer l'impact sur la gouvernance, la transparence, la prévention et la lutte contre la corruption.

L'atteinte de ces objectifs est tributaire **i)** de l'adoption d'une approche centrée sur le citoyen présente à toutes les phases, **ii)** d'améliorer la qualité des services publics, s'assurer des impacts et mettre en place des moyens d'appréciation et d'évaluation des services rendus, notamment par les citoyens et les usagers et **iii)** de favoriser davantage l'inclusion digitale des citoyens en renforçant les infrastructures, en prenant en compte les spécificités de certaines catégories de la population et en privilégiant les services de proximité.

## Une transformation digitale structurante pour des réformes fondamentales

Ce 2ème axe de recommandations à impacts directs vise à ce que le chantier de la transformation digitale permette de contribuer à des réformes structurantes qui sont de nature à créer l'impulsion nécessaire pour une dynamique de changement irréversible en termes d'intégrité et de lutte contre la corruption.

Dans ce sens, les priorités de la Transformation Digitale devraient être alimentées par les besoins des chantiers et projets ayant un fort impact sur l'intégrité et la prévention de la corruption, afin de changer significativement le quotidien des citoyens et des acteurs économiques et sociétaux et consolider la confiance, comme facteur important d'adhésion et de mobilisation.

Il apparaît clairement que l'apport de la Transformation Digitale est incontournable pour l'accélération de chantiers structurants, tels que **i)** la simplification des procédures, **ii)** la protection des deniers publics et la transparence budgétaire, **iii)** le renforcement de l'éthique dans le monde des affaires et **iv)** la E-participation et le e-signallement en favorisant la participation citoyenne, la publication des données relatives à la vie politique et le renforcement et la sécurisation des moyens de signalements.

## Une transformation digitale fondée sur la confiance numérique et renforcée par la transparence et l'ouverture des données

La réussite de la Transformation Digitale passe aussi par la mise en place des fondements de la confiance numérique et l'ouverture des données, qui constituent des conditions nécessaires pour l'adhésion et la mobilisation des citoyens et des acteurs économiques et sociétaux.

Pour ce faire, il y a lieu de **i)** renforcer la confiance digitale, notamment à travers la consolidation et la sécurisation des moyens numériques d'identification, d'authentification, de notification et de communication, **ii)** l'accélération de la mise en œuvre des données ouvertes, leur normalisation et partage ainsi que **iii)** la forte intégration des technologies avancées et de l'innovation pour plus d'efficacité et pour faire face à la complexité du phénomène et anticiper son évolution.

## Accompagnement et conduite de changement

Les trois catégories de recommandations à impacts directs sur la transparence, l'intégrité et la prévention et la lutte contre la corruption citées ci-dessus, et précédées par la mise en place du cadre stratégique, ne peuvent aboutir aux résultats escomptés sans des mesures d'accompagnement et de conduite de changement, notamment en ce qui concerne **i)** le renforcement et la valorisation du capital humain avec des actions de sensibilisation, formation, motivation et les redéploiement nécessaires, **ii)** la consolidation du cadre réglementaire et normatif, notamment à travers l'accélération de l'adoption des textes d'application de la loi 43-20, relative aux services de confiance pour les transactions électroniques et la généralisation des normes et standards facilitant l'ouverture, l'accès et l'échange des données et **iii)** la sensibilisation, la communication et des mesures d'accompagnement pour catalyser l'engagement de toutes les parties prenantes et leur appropriation de la dynamique de la transformation digitale en général.

**L'ensemble de ces recommandations sont détaillées au niveau du chapitre correspondant du présent rapport.**





# INTRODUCTION





---

## INTRODUCTION

---

Le Monde se trouve confronté aujourd'hui plus que jamais à de grands défis, dans un contexte marqué par une multiplication des revendications sociales sous des formes diverses, traditionnelles et innovantes, avec un point de convergence qui s'affirme en haut de ces revendications, celui de rejeter toutes les formes de corruption, de passe-droits, de privilèges indus et des inégalités qui en découlent et de réclamer plus de transparence dans la gestion de la chose publique et une gouvernance qui garantit un accès équitable aux services publics et aux moyens et conditions permettant une large participation à la production et la répartition des richesses.

Aussi, tous les rapports régionaux et internationaux traitant de la question du développement, mettent la corruption, dans ses formes les plus diverses, parmi les premiers facteurs qui se dressent devant le développement et affaiblissent les chances des pays de saisir toutes les opportunités pour assurer un développement socio-économique en phase avec leurs vraies potentialités, une condition sine qua none pour assurer la cohésion sociale et préserver la stabilité des pays.

Ces mêmes rapports mettent en exergue la tendance d'évolution du fléau de la corruption, qui n'est pas à l'amélioration, bien au contraire, elle est dans le sens de l'amplification dans un contexte où le développement des marchés, des organisations et des technologies ont tendance à être pleinement exploités et mis au service d'une sophistication des pratiques de corruption, de blanchiment et de crimes financiers.

Les pays prennent pleinement conscience des enjeux de la gouvernance responsable et de la prévention et de la lutte contre la corruption et des exigences que cela impose en termes d'approches élaborées et multidimensionnelles pour faire face à la complexité du phénomène, voire pour anticiper le développement de ses manifestations.

Dans ce sens et de par ses responsabilités constitutionnelles, déclinées par la loi 46-19, l'Instance Nationale de la Probité de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption, est en charge de proposer les orientations stratégiques de la politique de l'Etat en matière de prévention et de lutte contre la corruption et des mécanismes de leur mise en œuvre. Pour cela, depuis 2019, cette dernière a lancé de multiples chantiers et traité plus d'une vingtaine de thématiques prioritaires pour leurs rôles structurants et pour la consolidation de l'effort national et l'ouverture de la voie vers une nouvelle ère de prévention et de lutte contre la corruption au Maroc, telle que voulue par les autorités du pays et attendue par ses citoyens.

Par ailleurs, il devient admis mondialement qu'on ne peut pas concevoir de stratégie de prévention et de lutte contre la corruption sans que la Transformation Digitale y soit au cœur comme axe fondamental et transverse. Etant entendu que la Transformation Digitale est un levier pour le développement avec de multiples objectifs socio-économiques qui vont bien au-delà de la gouvernance responsable et de la prévention et de la lutte contre la corruption et s'étendent à l'inclusion sociale et économique, la réduction des coûts et le développement de la productivité économique, l'intégration aux marchés, la veille stratégique, la modernisation et la transformation de l'économie, ..., mais aussi autant que secteur économique à fort

potentiel, avec des enjeux pour la compétitivité du pays et son positionnement sur les marchés mondiaux.

**Le présent rapport, résultat d'une étude sur la Transformation Digitale aux niveaux national et international, tout en étant focalisé principalement sur les dimensions en relation avec les domaines d'intervention de l'Instance Nationale de la Probité de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption, aborde d'autres dimensions structurantes, considérées comme conditions préalables à l'atteinte des objectifs et des impacts de la Transformation Digitale sur la gouvernance, la transparence et l'intégrité des services publics et sur la prévention et la lutte contre la corruption.**

Ainsi, le rapport se focalise dans le **1er chapitre relatif au benchmark international** sur les bonnes pratiques et les relations établies entre la réussite de la transformation digitale d'un côté et l'intégrité et la lutte contre la corruption de l'autre côté, et ce dans la logique et les limites précisés ci-haut.

**Le 2<sup>èm</sup> chapitre, qui traite de la situation du digital au Maroc**, met en évidence les principales réalisations, avancées et limites au Maroc, à travers une revue des stratégies et chantiers de la transformation digitale menés au Maroc. Cette revue est loin d'être une évaluation exhaustive et systématique, mais se focalise essentiellement sur l'impact de ces stratégies et chantiers sur le domaine de la prévention et de la lutte anti-corruption.

**Le 3<sup>ème</sup> chapitre est consacré à la présentation d'un ensemble de recommandations**, à même de promouvoir l'intégrité et la transparence et de contribuer à l'assèchement des manifestations de la corruption, en mettant en exergue l'apport fondamental et incontournable d'une transformation digitale réussie au Maroc. Il convient de souligner, qu'à travers ces recommandations, l'Instance ne propose en aucun cas une stratégie de transformation digitale couvrant les nombreuses dimensions concernées par cette stratégie, qui reste de la compétence des institutions dont c'est la mission.





# **CHAPITRE 1 :**

## **TRANSFORMATION DIGITALE ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION DANS LE MONDE**





## TRANSFORMATION DIGITALE ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION DANS LE MONDE

La transformation digitale est devenue une partie intégrante de la stratégie de développement de l'ensemble des pays. Elle permet notamment d'améliorer la transparence, la responsabilité, l'efficacité, la réactivité et l'engagement des gouvernements, l'objectif étant de rapprocher l'administration publique de l'utilisateur et contribuer à l'amélioration des services qui lui sont rendus, et contribuer par la même à favoriser le développement socio-économique.

Elle est fondamentale pour une administration publique moderne et innovante avec des services publics orientés usagers (gouvernement électronique ou digital), mais concerne aussi d'autres domaines dont la transformation sociale, la productivité des petites et moyennes entreprises et industries (PME-PMI), l'émergence de l'industrie des technologies de l'information...

A cet égard, les bonnes pratiques montrent que cette transformation est l'aboutissement d'une réflexion approfondie et d'une démarche intégrée, développée à partir d'un certain nombre de priorités et déployée à travers des mécanismes de pilotage et de mise en œuvre associant l'ensemble des acteurs, dont les organisations publiques, dans l'objectif d'une véritable transformation au service des citoyens.

La réussite de cette transformation repose sur une variété de principes dont notamment l'analyse des contextes et spécificités, la mobilisation des ressources humaines et financières, la mutation des modalités d'échange et d'interaction de l'administration publique, la conception et la fourniture des services publics aux usagers innovants et adaptés à leurs besoins.

Le premier chapitre de ce rapport présente les expériences de quelques pays, à travers des briques essentielles de la Transformation Digitale, à commencer par la vision et la gouvernance qui doivent précéder et accompagner ce grand et stratégique chantier.

Ensuite, seront présentés quelques aspects faisant partie du socle de base nécessaire à cette transformation. Ce sont notamment les infrastructures et les choix technologiques, qui doivent s'intégrer dans une vision stratégique plus globale.

En troisième lieu, un focus sera réalisé sur l'e-gouvernement : pilier essentiel de la transformation digitale, en présentant ses différents avantages ainsi que les conditions et principes permettant l'efficacité des administrations publiques et leurs services rendus, notamment pour la promotion de la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption.

Il a été par ailleurs mis en évidence l'attention particulière accordée dans de nombreux pays au digital au service de la lutte contre la corruption. La présentation de quelques expériences et l'analyse de certains indicateurs ont mis en évidence une forte corrélation entre des indicateurs relevant de la transformation digitale et l'indicateur de perception de la corruption (IPC).

Pour clore ce chapitre, des facteurs clés de succès ont été proposés pour la réussite de tout chantier stratégique de transformation digitale, ayant des impacts positifs aussi bien dans le renforcement de la probité que dans la lutte contre la corruption.

## 1.1. VISION ET GOUVERNANCE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

### 1.1.1. Vision et portage

Les expériences internationales de transformation digitale mettent en évidence que leur réussite nécessite **une vision nationale globale, intégrée** et déclinée en stratégies opérationnelles à court, moyen et long termes.

L'intégration de la transformation digitale dans une telle vision, conjuguée aux autres politiques publiques, constitue l'une des conditions de l'ancrage de la stratégie de transformation digitale dans un modèle de développement à même d'inscrire le pays sur la voie de l'émergence.

Aussi, la conception et le déploiement de cette vision doivent être portées à très haut niveau pour assurer une supervision et un pilotage stratégique, veiller à la cohérence et à la dynamique de l'ensemble, l'adhésion de tous et une bonne visibilité aux niveaux national et international.

Le portage à très haut niveau offre au chantier de la transformation digitale un leadership fort, bénéficiant de la légitimité et de la reconnaissance par toutes les parties prenantes avec un large soutien politique favorisant l'implication de toutes les parties prenantes de l'écosystème de la prévention et de la lutte contre la corruption.

### 1.1.2 Gouvernance de la transformation digitale

La gouvernance est un facteur fondamental et décisif de réussite de la coordination efficace des politiques et projets du chantier digital. A cet égard, les expériences internationales mettent en évidence l'existence de différentes approches en la matière.

Ces approches varient en fonction des spécificités politiques, économiques et culturelles de chaque pays, ainsi que de ses ressources humaines et matérielles, étant entendu que les dispositifs de gouvernance du chantier de la transformation numérique évoluent avec le temps et au gré des divers changements.

Les travaux de recherche de l'OCDE<sup>1</sup> distinguent deux grandes démarches de gouvernance de la coordination stratégique, qui incombent soit (i) à un « leadership de haut niveau » soit (ii) à plusieurs ministères avec « un département chef de file ».

Dans un cas comme dans l'autre, la coordination opérationnelle est assurée par une instance spécifique, composée des représentants des départements ou d'organismes chargés de la mise en œuvre des différentes composantes de ce chantier.

La première démarche se caractérise par « **un leadership de haut niveau** » et par une concentration des responsabilités en matière d'orientation et de coordination stratégique, principalement auprès du chef du gouvernement, étant entendu que le chef de l'Etat est souvent impliqué d'une façon ou une autre, en associant les différentes parties prenantes concernées.

Une large majorité des pays adoptant ce modèle de gouvernance figurent parmi les pionniers du classement EGD. C'est le cas du Danemark, de la Corée du Sud et de l'Estonie qui sont les trois

<sup>1</sup> OCDE, Going Digital : Shaping Policies, Improving Lives, <https://www.oecd.org/publications/going-digital-shaping-policies-improving-lives-9789264312012-en.htm> 2019.

premiers pays classés au niveau de l'EGDI au titre de l'année 2020. Dans ces pays, certaines missions, telles que la coordination stratégique, sont assurées par le Premier ministre<sup>2</sup>, étant précisé que les membres du gouvernement peuvent contribuer à l'élaboration de certaines composantes de la stratégie et à sa mise en œuvre.

Pour ce type de démarche, le Chef du gouvernement a pour mission de promouvoir activement la stratégie numérique nationale, comme c'est le cas pour le Mexique et la République slovaque, dont le Premier Ministre assume d'importantes responsabilités en matière numérique, dont l'orientation et l'élaboration de la stratégie et la mise en œuvre par un bureau de coordination qui relève de lui.

En ce qui concerne la coordination opérationnelle de la mise en œuvre de la stratégie, elle est fondée sur la désignation d'un responsable numérique au sein de chaque département concerné par la mise en œuvre, et qui rend compte au bureau de coordination chargé de l'évaluation globale de la stratégie, sous le contrôle du Chef du gouvernement ou du premier ministre. Parmi les pays qui centralisent la responsabilité de la coordination stratégique à haut niveau, on peut citer la Chancellerie allemande, le Bureau du Cabinet britannique ou le Bureau exécutif du Président américain.

S'agissant des pays arabes, les Emirats Arabes Unies par exemple dispose d'un « Comité national de la transformation numérique » chargé d'orchestrer l'approche pangouvernementale qui aborde le rôle transversal de la technologie dans la conception et la mise en œuvre des activités du gouvernement au niveau national<sup>3</sup>. Ledit Comité a pour principales missions de piloter la transformation digitale, de planifier et élaborer les plans opérationnels, de recommander des initiatives liées à la transformation numérique, etc. Il est composé d'entités fédérales et locales dont notamment le bureau du Premier ministre, l'Autorité Fédérale pour l'identité et la citoyenneté, le Ministère de la justice, le Centre de sécurité électronique, le centre de cybersécurité.

En ce qui concerne la 2ème démarche, elle se distingue par la désignation d'un « département chef de file »<sup>4</sup> qui a pour rôle d'assurer la coordination stratégique. Ce département est principalement chargé des affaires numériques comme c'est le cas pour le Portugal, la Belgique, le Japon, la Pologne, la République populaire de Chine et la Slovénie. Dans d'autres pays, ledit département peut être responsable de plusieurs domaines, y compris le numérique, tandis que dans d'autres la fonction est partagée par plusieurs ministères.

Le département chef de file est responsable de l'élaboration de la stratégie, et assure sa mise en œuvre et son suivi. Les parties prenantes sont généralement associées à l'élaboration de ladite stratégie avec le soutien d'un comité interministériel qui se réunit généralement à la demande du département chef de file, et qui est dans certains cas présidé par le chef du gouvernement<sup>5</sup>.

---

2 OCDE, Élaborer une stratégie de transformation numérique, Chapitre 9

3 The United Arab Emirates, National Digital Transformation Committee, <https://u.ae/en/about-the-uae/digital-uae/national-digital-transformation-committee>

4 OCDE, Going Digital : Shaping Policies, Improving Lives, <https://www.oecd.org/publications/going-digital-shaping-policies-improving-lives-9789264312012-en.htm> 2019.

5 OCDE, Benchmarking digital government strategies in Mena countries <https://www.oecd.org/mena/governance/digital-governance-mena.pdf>

Comme dans la première démarche, la coordination opérationnelle est assurée par un groupe spécifique, composé des référents des ministères ou organismes chargés de la mise en œuvre<sup>6</sup> et qui suivent aussi la mise en œuvre de la stratégie et rendent compte au département chef de file et/ou au comité interministériel, lequel assure l'évaluation globale de la stratégie.

En vue de réussir la mise en œuvre d'une stratégie digitale, les acteurs participant à son élaboration, sa mise en œuvre et son évaluation doivent disposer de compétences spécifiques à même de leur permettre de cerner les problématiques, de proposer des solutions innovantes et de manager les réseaux et ce, afin de pouvoir bâtir un dialogue constructif avec les différentes parties prenantes concernées.

## 1.2. SOCLE DE BASE ET CHOIX TECHNOLOGIQUES

Les expériences internationales montrent que la transformation digitale ne peut se concrétiser et évoluer en l'absence d'un socle de base dont une infrastructure technique et de communication accessible, disponible, sécurisé et pérenne.

Certes, ce socle est bâti sur des choix techniques et technologiques, mais il doit avoir une dimension stratégique, l'inscrivant dans la stratégie globale de la transformation digitale du pays.

C'est à l'infrastructure technique que doivent s'ajouter un arsenal juridique et institutionnel adéquat, une politique adaptée pour le développement des ressources humaines, une approche volontariste, innovante et sécurisée pour préparer les données, les sécuriser, les échanger et les partager.

Dans ce qui suit, la composante technologique sera présentée brièvement en deux temps. En premier lieu seront rappelées quelques technologies de base, mais qui sont toujours d'actualité, avant de citer quelques exemples phares des récentes technologies, aussi appelées « de rupture ».

Cette deuxième catégorie des technologies permet une accélération de la transformation digitale, notamment en faveur de la probité et de la lutte contre la corruption, grâce à leur très haut niveau d'innovation, qui permet une meilleure adaptation aux formes complexes de corruption.

C'est ainsi par exemple que le recours à ces technologies pour une analyse poussée des données s'est révélé très efficace, surtout avec l'augmentation exponentielle du volume des données et de leur ouverture.

Dans ce contexte, et comme cela est présenté dans ce rapport, plusieurs pays ont adopté des technologies innovantes notamment le Big Data, la Blockchain et l'intelligence artificielle, les technologies biométriques et celles du tracking, pour moderniser leurs services administratifs et refonder leurs relations avec les citoyens.

---

<sup>6</sup> OCDE, Recommendation of the council on digital government strategies <https://www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm>

Aujourd'hui, ces nouvelles technologies sont de plus en plus adoptées pour renforcer l'intégrité et répondre aux attentes accrues des citoyens en termes de qualité, de réactivité et de transparence des services publics.

### 1.2.1. Infrastructure, technologies de base et sécurité

Au cours de la mise en place du processus d'ouverture et de transparence d'un gouvernement, un « travail de terrain » préalable est nécessaire afin de fixer clairement les objectifs, évaluer les résultats à atteindre et définir et déployer les technologies de base nécessaires à cette transformation.

Deux volets, en relation avec ces technologies de base sont donnés dans ce qui suit à titre indicatif seulement, dans la mesure où l'objet du présent rapport porte sur la transformation digitale en relation avec la construction du système national d'intégrité.

Les paragraphes ci-dessous présentent ces deux volets, **i)** l'infrastructure et **ii)** la sécurité, en mettant en évidence quelques-uns de leurs aspects et quelques technologies de base utilisées.

#### Infrastructures

Les infrastructures, en termes d'équipements et de réseaux de communication, constituent le socle technologique indispensable à toute transformation digitale réussie. Pour cela, il leur faudra répondre à un certain nombre de challenges, notamment de couverture territoriale, d'interopérabilité et de qualité.

Une couverture territoriale par une infrastructure de communication à haut débit, et des solutions d'accès spécifiques pour les points isolés, est nécessaire pour garantir une inclusion digitale, et assurer un accès de qualité à tous les citoyens aux services et moyens développés et offerts dans le pays.

Aussi, les divers systèmes d'information se doivent d'être interopérables, pour en faciliter l'intégration et la mutualisation. Cette interopérabilité doit être assurée, tout en définissant les règles et les normes des échanges.

La qualité des infrastructures techniques (télécommunication et informatique) impacte fortement le développement des usages et, par conséquent, la réussite de la transformation digitale. Il existe de multiples pistes de développement<sup>7</sup> pour améliorer la qualité des infrastructures et leur niveau de maturité technologique, tout en essayant d'optimiser leurs coûts. Il s'agit notamment de :

- Homogénéiser les moyens de communication du gouvernement en mettant en place des réseaux convergents et des serveurs communs ;
- Élaborer des chartes communes ;
- Héberger dans des Data Centers respectant les normes et les standards ;
- Créer des réseaux à haut débit par la mise en place de technologies plus avancées (le haut débit, la fibre optique, etc.) ;

---

<sup>7</sup> Sofrecom, e-Gouvernement, le digital, un levier pour la performance d'un service public innovant

Pour sa part, la capacité de stockage devrait répondre aux besoins grandissant de la gestion de la Data. Ceci concerne non seulement les services publics mais également les mines d'informations à consolider et à ouvrir aux citoyens et aux acteurs économiques, académiques et sociétaux.

De nombreuses technologies de base sont utilisées pour fournir ces infrastructures, dont les réseaux télécom, les réseaux mobiles et fixes, le cloud computing, les datacenters, etc.

### **Sécurité et souveraineté des données**

La confidentialité des données échangées pour l'obtention de services gouvernementaux constitue l'un des principaux défis à surmonter lors de la mise en œuvre de l'administration électronique, et constitue de plus en plus une préoccupation des citoyens quant à leur vie privée et leurs données personnelles et, par conséquent, une condition de leur adhésion à cette transformation digitale.

La sécurité devient à ce stade, plus qu'une exigence, un impératif dont dépend la protection des données publiques des risques techniques de perte, d'intrusion ou d'altération, ou le risque de non-conformité lié à une mauvaise gestion des données.

D'autre part, la souveraineté numérique du pays est également un challenge à relever. Il s'agit de veiller à ce que tous les environnements de service et leurs données, ainsi que les jeux de données dérivés soient protégés en limitant l'accès aux seuls ayant droits, et en évitant toute perte de contrôle sur ces données au profit d'entités mal identifiées, non légitimes et dont l'objectif n'est pas la promotion de l'intérêt général.

Dans ce contexte, les technologies, dont celles de certification et de signature électronique, sont utilisées pour répondre efficacement aux différents problèmes de sécurité relatifs à l'identification des usagers, à l'authentification des documents administratifs, des services publics rendus et des paiements en ligne et à la confidentialité lors des échanges sur les réseaux téléphoniques, informatiques et le réseau Internet.

L'usage de ces technologies permet l'accès, la collecte, le traitement et l'échange électronique des données au sein ou entre administrations et leur écosystème. Elles doivent aussi favoriser la qualité de l'information, la fluidification des flux informationnels, l'ouverture des données au public, l'interopérabilité et l'intégration des services et, de façon générale, la communication et la coopération entre les différents acteurs.

Bien que toutes ces technologies contribuent à l'atteinte de résultats tangibles et mesurables en termes de transparence, de réactivité et d'efficacité du service public, les technologies de la deuxième catégorie présentée ci-dessous se sont révélées plus utiles et efficaces.

### **1.2.2. Technologies de rupture**

La Blockchain, l'intelligence artificielle, le Big Data, les technologies smart, les technologies biométriques et celles de tracking sont en train de changer le monde. Ces technologies font partie des technologies les plus récentes, aussi appelées « de rupture », et qui sont devenues des outils incontournables pour bâtir les fondements aussi bien d'une transformation digitale réussie, que ceux nécessaires aux projets et chantiers à grand impact sur la transparence, l'intégrité et la lutte contre la corruption.



## Blockchain

La blockchain, technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée et fonctionnant sans organe central de contrôle, est apparue d'abord dans le secteur financier. Les exigences et les implications de la blockchain dans le secteur public présentent des avantages par rapport aux solutions numériques alternatives.

En effet, la blockchain cherche à assurer la sécurité et l'intégrité des informations pour faire face aux préoccupations concernant la confidentialité des données et la baisse de confiance des citoyens dans les administrations et organismes officiels<sup>8</sup>. Cette technologie permet par exemple d'enregistrer les actifs, de transférer la valeur et de suivre les transactions de manière décentralisée garantissant la transparence, l'intégrité et la traçabilité des données sans autorité centrale pour authentifier les informations.

La blockchain a deux caractéristiques distinctes qui en font un outil puissant de transparence et de lutte contre les pratiques illicites.

Premièrement, elle offre un très haut niveau de sécurité des informations et d'intégrité des documents qu'elle gère, garantissant ainsi leur authenticité. Cette technologie élimine les possibilités de falsification et les risques associés à la présence d'un point de défaillance dans la gestion des données. Cela permet également de surmonter les silos de données dans les modèles traditionnels dans lesquels les entités publiques hésitent à partager des informations entre elles.

Deuxièmement, la blockchain fournit un système transparent et décentralisé pour enregistrer chronologiquement des transactions qui peuvent être plus ou moins privées ou anonymes selon la manière dont la technologie est mise en œuvre. Elle crée une traçabilité complète de chaque transaction : « une blockchain publique fournit aux régulateurs et aux forces de l'ordre une feuille de route pour identifier les activités illicites ou les malversations en laissant suffisamment d'indices numériques pour identifier les mauvais acteurs »<sup>9</sup>.

De plus, la blockchain est particulièrement adaptée pour garantir la transparence et lutter contre les pratiques illicites et l'abus de pouvoir, notamment dans le registre des actifs, le suivi des transactions telles que les processus d'approvisionnement, le patrimoine. En tirant parti d'une base de données partagée et distribuée, ceci élimine le besoin d'intermédiaires, réduit les formalités administratives ainsi que le pouvoir discrétionnaire. Plusieurs gouvernements ont commencé à tester une variété d'applications basées sur la blockchain pour renforcer l'intégrité publique.

Ainsi, la blockchain détient trois caractéristiques de grande importance dans le domaine de l'intégrité et de la lutte contre la corruption. Il s'agit de **i)** la vérification de l'identité, **ii)** l'enregistrement des actifs et **iii)** le suivi des transactions. En définitive, «La nature décentralisée de la blockchain et l'immutabilité de ses archives en font un outil puissant dans la lutte contre les crimes, tels que les trafics illicites, la traite des êtres humains et le blanchiment d'argent»<sup>10</sup>.

---

8 Stanford social innovation review, Carlos SANTIZO Will Blockchain Disrupt Government Corruption? [https://ssir.org/articles/entry/will\\_blockchain\\_disrupt\\_government\\_corruption](https://ssir.org/articles/entry/will_blockchain_disrupt_government_corruption)

9 Mipise. Blockchain privée VS blockchain publique : quelles différences ? 2020

10 Canadian Association for the club of Rome, Will blockchain Disrupt Government Corruption? <https://canadiancor.com/will-blockchain-disrupt-government-corruption> 2018

## Intelligence artificielle (IA)

La technologie de l'intelligence artificielle (IA), qui désigne les systèmes qui font preuve d'un comportement intelligent en analysant leur environnement et en prenant des mesures, avec un certain degré d'autonomie, pour atteindre des objectifs spécifiques, permet plus que d'autres technologies d'extraire des informations de manière approfondie à partir de grands ensembles de données, souvent denses et très difficiles, voire impossibles, à analyser autrement. Pour que les applications d'IA fonctionnent, des ensembles de données ouvertes, variées, de grands volumes et de haute qualité sont nécessaires.

Aujourd'hui, l'intelligence artificielle s'oriente vers le domaine de la lutte contre la corruption, elle est capable de démasquer les scénarios et les pratiques complexes de corruption sur des montants colossaux. Ses algorithmes permettent de vérifier en temps réel des dysfonctionnements difficiles à détecter sans assistance mécanique sophistiquée.

L'IA permet également de construire un modèle prédictif de la corruption<sup>11</sup> en identifiant une relation inédite entre notamment des facteurs économiques particuliers, tels que la hausse injustifiée des prix dans un secteur particulier et des affaires de corruption. Ces technologies peuvent identifier les risques de corruption avant qu'ils ne se produisent, permettant aux autorités de poser certaines hypothèses et schémas afin de prendre des mesures pour les prévenir et empêcher les conséquences qui en découlent.

La capacité de l'IA à traiter de grandes quantités de données n'est pas négligeable, elle permet aussi d'analyser les détails. De plus, les programmes d'intelligence artificielle peuvent agir comme des analystes peu coûteux et pouvant travailler en temps réel.

Aussi, dans le domaine de détection des fraudes, ces technologies (IA) peuvent signaler de manière plus approfondie et accélérée, les transactions suspectes au fur et à mesure qu'elles se produisent et même au fur et à mesure qu'elles s'organisent et avant même qu'elles ne se produisent, Cela peut permettre d'empêcher des actes illicites de se produire et augmenter par ailleurs le taux de détection et de poursuites pour corruption, notamment dans des affaires complexes et de grande envergure.

Plusieurs pays, notamment l'Allemagne, le Canada, la République populaire de Chine, les États-Unis d'Amérique, la France, l'Inde, le Royaume-Uni et la Suède, se sont dotés de stratégies d'IA dans ce domaine. D'autres pays comme la Corée du Sud, la Chine, le Danemark et le Japon, ont inscrit des mesures en matière d'IA dans des programmes de portée plus générale<sup>12</sup>. La Commission européenne a, pour sa part, élaboré en 2018 une approche de l'IA au niveau européen, suivie d'un plan d'actions, qui a été revu et dont une nouvelle version a été rendue publique en avril 2021<sup>13</sup>.

Aussi, et consciente des révolutions que peuvent engendrer les IA, l'Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)<sup>14</sup> a lancé une Initiative mondiale sur l'éthique dans la conception des systèmes autonomes et intelligents.

---

11 UNESCO, ETICO, l'intelligence artificielle au secours de la lutte contre la fraude scolaire

12 OCDE, politiques et initiatives dans le domaine de l'IA, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/63e0ffac-fr/index.html?itemId=/content/component/63e0ffac-fr>

13 Commission européenne, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/coordinated-plan-artificial-intelligence-2021-review>

14 Oxford insights, The Next Generation of Anti-Corruption Tools: Big Data, Open Data & Artificial Intelligence, <https://www.oxfordinsights.com/ai-for-anti-corruption> 2019

Cependant, il est à noter que l'utilisation de ces technologies reste à un stade qui nécessite encore beaucoup de recherches et de coopération, et son évolution dépend de plusieurs facteurs, notamment socio-économiques, juridiques et ceux liés aux spécificités et au niveau de développement de chaque pays.

## Big Data

La technologie Big data est considérée comme une évolution des technologies de base relatives aux données, et qui ont connu de profondes mutations, à travers la croissance exponentielle du nombre d'utilisateurs et des volumes des données échangées et des canaux d'échanges, notamment à travers les réseaux sociaux et les objets connectés.

Le Big data présente trois principales caractéristiques que sont i) le Volume : avec de grandes quantités et de gros volumes de données, ii) la Vitesse avec laquelle les données sont produites, échangées et traitées, et iii) la Variété avec de nombreux types de données, structurés, non structurés et semi-structurés, du texte, de l'audio et de la vidéo...

Le Big Data est utilisé pour contribuer au chantier de la transparence et promouvoir l'intégrité au sein des organisations à travers une précision et une fréquence des processus<sup>15</sup>. Les organisations internationales sont à l'avant-garde de cette révolution en développant des logiciels innovants pour détecter et dissuader les fraudes. Pour les Nations Unies<sup>16</sup>, des données plus accessibles et de meilleure qualité conduiront à de meilleures décisions politiques et à une plus grande responsabilité.

Les réseaux avancés et les infrastructures liées aux Big Data sont conçus notamment pour améliorer l'efficacité, résoudre les problèmes de capacité, identifier les lacunes et inciter à l'innovation.

Les Big data sont principalement utilisés dans les domaines d'analyse prospective ou encore les domaines financiers<sup>17</sup> où l'analyse détermine les tendances, les relations dans des volumes massifs de données. Ils permettent d'obtenir des informations précieuses, particulièrement pour prévenir les risques notamment de la corruption.

En outre, le Big data est utilisé pour permettre la recherche dans de vastes quantités de données des preuves de l'utilisation de paradis fiscaux et pour identifier les transactions en ligne liées à la corruption ou qui ne respectent pas les obligations de conformité difficiles à détecter antérieurement en raison de grandes quantités de données.

De même, le Big Data conduit à de nouvelles techniques de gestion des données pour prévenir la fraude, la corruption et les abus dans le secteur public. Leur analyse est désormais en mesure de détecter des modèles de transactions suspectes en temps réel. Grâce à ces outils, il est possible de détecter, empêcher et corriger la provenance des fraudes, ce qui se traduit par des économies substantielles en termes de coûts potentiels<sup>18</sup>.

---

15 Oxford insights, André Petheram Walter Pasquarelli Richard Stirling, The Next Generation of Anti-Corruption Tools: Big Data, Open Data & Artificial Intelligence

16 World Economic Forum, Technologies helping us to fight corruption

17 European parliament, workshop documentation, Requested by the CONT Committee, Use of Big Data and AI in fighting corruption and misuse of public funds

18 World Economic Forum, Technologies helping us to fight corruption

## Technologies biométriques

Au cours des dernières années, le déploiement de dispositifs biométriques s'est fortement accéléré à travers le monde. Cette accélération est principalement due aux avancées technologiques liées aux algorithmes d'apprentissage sur lesquels se basent ce type de technologies, dont la puissance de calcul permet désormais une exploitation massive de grands ensembles de données.

Les techniques biométriques regroupent l'ensemble des procédés automatisés permettant de reconnaître un individu à partir de la quantification de ses caractéristiques physiques, physiologiques ou comportementales, notamment à travers les empreintes digitales, l'iris ou même la reconnaissance faciale qui vise à reconnaître une personne sur la base des données caractéristiques de son visage.

Cette technologie permet également de vérifier l'identité d'une personne à distance. Il s'agit en premier lieu d'offrir des solutions d'identification électronique sécurisées qui, en s'appuyant sur la biométrie, permettent aux consommateurs de confirmer leur identité à distance pour souscrire ou accéder à un service en conformité avec la réglementation, notamment celle relative à la lutte contre la corruption ou au blanchiment d'argent. C'est ainsi que des acteurs privés ont développé des modules permettant, par le biais de la reconnaissance faciale, de déverrouiller un smartphone, d'ouvrir un compte bancaire ou encore de louer une voiture. Il s'agit en second lieu de sécuriser des transactions. Peuvent être citées à titre d'exemple, l'utilisation de cartes de paiement biométriques, l'autorisation de paiements ou la signature de contrats grâce à la biométrie (empreintes digitales ou reconnaissance faciale) depuis un smartphone <sup>19</sup>.

## Technologies de tracking

Les technologies de traçage permettent de détecter, de prévoir et de traquer les actes de corruption. En effet, les outils de « tracking » sont suffisamment sophistiqués pour gérer la vélocité de données puisqu'ils assurent des analyses en temps réel des transactions, une modélisation prédictive des risques et une détection des anomalies moyennant des algorithmes visant le signalement ou l'arrêt des tentatives douteuses de corruption <sup>20</sup>.

En outre, les outils de traçage représentent un fort atout pour la détection des transactions et actes frauduleux. Ces outils sont basés sur des technologies avancées dotées de « machine learning », permettant de détecter les opérations frauduleuses de façon proactive et en temps réel avant que la transaction ne soit effectuée. Grâce à l'analyse continue et proactive assurée, ainsi qu'aux données comportementales et biométriques recensées et tracées, des informations pertinentes sont générées pour détecter les fraudes au bon moment et de façon efficace <sup>21</sup>.

En Inde, et plus particulièrement pendant la pandémie de COVID-19, les applications mobiles de traçage ont fortement participé à suivre l'approvisionnement en vaccins et à promouvoir la transparence et l'efficacité des interventions sanitaires d'urgence grâce à la plateforme et à la base de données numériques Co-WIN. Cette plateforme permet de collecter des données en temps réel sur les programmes de vaccination, de planifier, de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer la vaccination Covid19. Ce système traque non seulement les vaccinations en temps réel, mais aussi le gaspillage de doses <sup>22</sup>.

19 MM. Marc-Philippe DAUBRESSE, Arnaud de BELENET et Jérôme DURAIN, rapport d'information n° 627, mai 2022

20 <https://www.weforum.org/agenda/2016/04/4-technologies-helping-us-to-fight-corruption/>

21 [https://media.kaspersky.com/fr/business-security/enterprise/Kaspersk-Fraud-Prevention\\_Technologies-avanc%C3%A9es.pdf](https://media.kaspersky.com/fr/business-security/enterprise/Kaspersk-Fraud-Prevention_Technologies-avanc%C3%A9es.pdf)

22 <https://www.undp.org/blog/how-innovations-anti-corruption-can-build-sustainable-development>

### 1.2.3. Exigences pour un bon usage

Les récentes technologies, dont quelques-unes ont été présentées ci-dessus, représentent une avancée majeure dans la création d'un environnement de transparence ouvert à tous les citoyens, ainsi que dans l'identification et la prévention de la corruption.

Cependant, pour être crédibles et efficaces en matière de probité et de lutte contre la corruption, certaines exigences doivent être réunies, notamment :

- **Clarté des données** : les grandes sources de données gouvernementales souffrent souvent de problèmes de format et de présentation pouvant rendre difficile, voire impossible, leur exploitation effective à des fins de transparence et de responsabilisation. Parfois, les données ne sont pas suffisamment pertinentes et précises pour des utilisations qui opèrent dans le domaine de la lutte contre la corruption et peuvent ne pas être fournies dans un format lisible par la machine, surtout lorsque les données sont contenues dans des formats non structurés ou non exploitables.
- **Crédibilité des données** : lorsque des données erronées sont découvertes, en raison de problèmes de capacité technique limitée ou d'erreur humaine, il est difficile de les extraire facilement du système. En effet, tout le processus doit recommencer depuis le début, ce qui devient long et coûteux. Aussi, ces techniques tirent des conclusions à partir de grandes masses de données et il devient impossible de déterminer sur quels éléments de données les prédictions ont été basées. Des incidents de ce type sont de nature à altérer le sérieux des sources et la solidité des analyses et des conclusions.
- **Maitrise de la complexité des données** : une utilisation efficace des données à des fins de lutte contre la corruption nécessite à la fois un haut niveau de compétences techniques et de familiarité avec les détails du contexte politique, juridique et procédural en question. L'utilisation de sources de données ouvertes et volumineuses pour le travail de lutte contre la corruption, peut mener à des conclusions incorrectes ou trompeuses surtout lorsque les données sont désordonnées et nécessitent un traitement substantiel pour être utilisables. Pour réaliser ce travail, les compétences techniques à elles seules ne sont pas suffisantes.
- **Elaboration des algorithmes** qui doivent être adaptés à l'ensembles de données complexes et diversifiées dans une recherche d'indicateurs directs ou indirects de corruption profondément dissimulés. De plus, les développeurs de telles technologies doivent concevoir leurs outils en concertation avec les institutions ou organismes opérant dans le domaine de la lutte contre la corruption, afin que ces innovations capitalisent sur les compétences et expertises métiers, développées dans le domaine de la connaissance et la maîtrise du phénomène et de ses manifestations et puissent en conséquence être immédiatement utilisées dans la prévention et la détection des pratiques de corruption.
- **Conception contextualisée** : la diversité des cadres juridiques, des modèles politiques et même des structures de données entre les pays ou d'autres juridictions, a tendance à entraver la comparabilité entre les différents modèles. Les données aussi changent en ce qui concerne la disponibilité des variables clés, les caractéristiques mesurées, le fonctionnement du domaine politique et les aspects juridiques de ce qui constitue

la corruption. Ces différences signifient souvent que les mesures récapitulatives au niveau national ne peuvent pas être directement transposables étant donné la grande diversité dans les procédures, les exigences légales et les régimes de surveillance. Si la logique peut être générale, le modèle doit être conçu et ou adapté pour chaque pays et pour chaque contexte juridique.

- **Comparaison à des modèles vérifiés** : la capacité de savoir si un modèle est réellement révélateur de présomption de corruption ou non. Les données à grande échelle nécessitent souvent de les comparer avec celles des organisations ayant vérifié la provenance et les sources d'informations. En effet, les approches conventionnelles d'apprentissage automatique sont basées sur l'identification de modèles déjà vérifiés. Ces approches permettent d'identifier des schémas suspects, présentant des écarts significatifs par rapport aux cas «sains».
- **Gestion des cyber-risques** : de nombreux cyber risques apparaissent à mesure que les technologies se développent. Des réseaux d'institutions, des données personnelles, etc., sont menacés constamment par des attaques à travers des logiciels malveillants pouvant modifier des dispositifs mis en place et fausser les résultats<sup>23</sup>. À ce titre, en plus de la nécessité de se doter de protection suffisante et de garder une visibilité sur la sécurité des points d'accès où les attaquants cherchent des points de vulnérabilités<sup>24</sup>, il est important de mettre en place les organisations et les mécanismes de vigilance nécessaires pour s'assurer en permanence du bienfondé des résultats obtenus.

### 1.3. E-GOUVERNEMENT : PILIER DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

Les diverses expériences montrent que le e-gouvernement constitue un pilier essentiel et structurant de la transformation digitale des pays, et sa réussite permet d'obtenir un impact positif sur l'intégrité, la probité et la lutte contre la corruption.

En effet, l'e-gouvernement permet d'accompagner la modernisation de l'administration, l'amélioration de son efficacité et la délivrance de services de qualité au citoyen, tout en renforçant la transparence et la bonne gouvernance.

Il induit une dynamique d'entraînement de la transformation digitale globale de la société, non seulement par la culture générale qui est diffusée, mais aussi par ce qu'il introduit un mode de communication dématérialisé avec les usagers, ainsi que la codification et la normalisation des données échangées.

Cette dynamique produit en conséquence une incitation, particulièrement des entreprises et des structures organisées, au recours à l'intégration de systèmes d'information capable d'en faciliter la production, voire l'interconnexion avec les systèmes de l'Administration. Autant d'occasions pour faire prendre conscience aux acteurs de la société l'importance du digital à tous les niveaux.

<sup>23</sup> Nations Unies, Le rôle de la cyberadministration dans la réduction de la fracture numérique <https://www.un.org/fr/chronicle/article/contexte-et-conception-des-tic-au-service-du-developpement-mondial>, 2019

<sup>24</sup> Cyber-risques : Technologies émergentes et vie privée, Alain Bonneaud, , [www.ab-consulting.fr](http://www.ab-consulting.fr), 2018

Ces avantages ne peuvent être obtenus sans une transformation de l'administration en un e-gouvernement qui repose sur une volonté de mettre en place une véritable conduite du changement avec un souci de pérenniser les solutions technologiques déployées et les généraliser à l'ensemble des administrations pour leur permettre de s'adapter aux exigences croissantes de leur écosystème.

### 1.3.1. E-gouvernement : principes, avantages et particularités

Le gouvernement électronique, l'e-gouvernement, l'administration en ligne ou encore le gouvernement digital, se traduit par une mutation majeure que doit connaître l'administration publique afin d'optimiser son fonctionnement pour atteindre l'objectif clé d'amélioration de l'accessibilité et de développement des services publics aux citoyens et aux différents usagers de ces services, à travers la transformation digitale.

Cette mutation, notamment à travers l'introduction des TIC, ne signifie pas la modernisation de l'administration dite « traditionnelle » à travers l'introduction de l'outil informatique ou du réseau Internet, mais il s'agit plutôt d'un processus radical de changement concernant la manière dont l'État fonctionne et interagit. En d'autres termes, ces outils d'information et de communication doivent être un support qui vise à placer le processus administratif au service de l'utilisateur comme fondement légitime de l'organisation publique.

Cette conception particulière qu'exige l'administration en ligne est basée, en plus de la profonde reconfiguration de la structure et du fonctionnement des administrations, sur le principe d'une « Administration Intégrée » du point de vue usager, qui ne doit connaître que le service recherché, indépendamment de comment il est traité par les différentes administrations concernées. Une reconfiguration qui doit être axée sur l'accessibilité, l'efficacité, la réactivité et l'interaction pour offrir des services transactionnels, des possibilités assurées à l'écosystème (citoyens, entreprises, société civile, médias, etc.) la délivrance des services, mais aussi l'échange, la concertation et la participation dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques.

Pour réussir l'administration en ligne dans son sens profond, une reconfiguration des processus administratifs est requise pour être orientée au service des utilisateurs et améliorer la transparence et l'accès le plus large et le plus fluide à l'information publique, tout en garantissant la confidentialité et la sécurité des données à caractère personnel à tous les utilisateurs.

Les expériences de plusieurs pays ayant réussi leur transformation digitale, montrent qu'un accès étendu aux plateformes internet, applications de services et structures techniques a été développé, pour permettre l'efficacité et l'adhésion la plus large des populations cibles. De même, des programmes de formation ont été déployés<sup>25</sup> afin de dispenser les connaissances de base nécessaires à l'utilisation de ces technologies et offrir un service public plus convivial, plus transparent et moins onéreux.

---

<sup>25</sup> Union internationale des télécommunications (UIT) Genève, Renforcement des capacités dans un environnement des TIC en pleine évolution [https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/CAP\\_BLD.01-2018-PDF-F.pdf](https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/CAP_BLD.01-2018-PDF-F.pdf), 2018

Il ressort ainsi des expériences étudiées que l'e-gouvernement offre des possibilités pour transformer les rôles et le fonctionnement des administrations publiques et ce, à travers :

- La simplification des procédures administratives pour les citoyens, les entreprises... ;
- Le renforcement de l'implication et de la participation des citoyens (e-citoyenneté) ;
- L'amélioration du confort d'utilisation des services publics ;
- Le renforcement de la transparence et de l'intégrité dans les services de l'Etat ;
- Le développement d'une société de l'information favorisant le processus de démocratisation qui l'accompagne ;
- L'amélioration de la proactivité de l'administration en offrant des informations ciblées et plus adaptées ;
- L'amélioration de la qualité et de l'efficacité des services publics ;
- La stimulation d'une dynamique de développement de l'économie numérique du pays;
- La prise en compte de la souveraineté nationale eu égard aux données numériques du pays, de ses citoyens et de ses acteurs économiques ;
- Le renforcement de l'attractivité et le rayonnement régional et international du pays.

Toutefois, les pays sont inégaux face à ces possibilités. Certains pays sont en avance en termes d'administration électronique, ils offrent un service de qualité et permettent un libre accès aux données, tandis que d'autres se sont limités à élaborer des sites vitrines ou proposer des téléchargements de formulaires qui sont tout simplement une réplique des procédures administratives traditionnelles.

La numérisation de la « culture papier » ne consiste pas uniquement à digitaliser les services administratifs actuels, mais elle nécessite une réingénierie complète des processus qui consiste à repenser les flux d'information et à changer le cadre de référence des acteurs publics pour assurer une écoute et une évaluation de la qualité de service.

### **1.3.2. Maturité de l'e-gouvernement : indicateurs et modèle**

La digitalisation des services publics est enclenchée dans la majorité des pays, mais l'on dénote encore de très fortes disparités en matière de maturité digitale.

Et pour évaluer la progression dans le déploiement des e-services au sein des gouvernements, l'ONU propose un indice et une méthodologie en quatre étapes.

#### **L'indicateur du développement de l'e-gouvernement**

L'indice de l'ONU intitulé « E-gouvernement Development Index » (EGDI, est calculé à partir de la moyenne de trois composantes, à savoir (i) les services en lignes (OSI) (ii) les infrastructures télécom IT (TII) et (iii) le capital humain (HCI).

L'indice des services en ligne (OSI) attribue une note en fonction de la quantité et de la qualité des informations et services fournis par les gouvernements en ligne. Il est basé sur des données collectées à partir d'un questionnaire d'enquête relative aux services en ligne ;



L'indice relatif aux infrastructures télécom IT (TII) qui évalue l'utilisation d'internet, des téléphones mobiles et fixes par la population. Il est basé sur les données fournies par l'union internationale des télécommunications (UIT) ;

L'indice du capital humain (HCI) permet d'apprécier la capacité de la population d'un pays à comprendre et à utiliser les services Internet, en prenant en compte le taux de scolarisation et le taux d'alphabétisation des adultes. Il est basé sur des données fournies par l'UNESCO.

Figure 1 : Composantes de l'indice EGDI



Source: 2020 United Nations E-Government Survey

Plus loin dans ce rapport, une section sera dédiée à l'analyse de la corrélation de cet indice (EGDI) avec celui de la perception de la corruption (IPC).

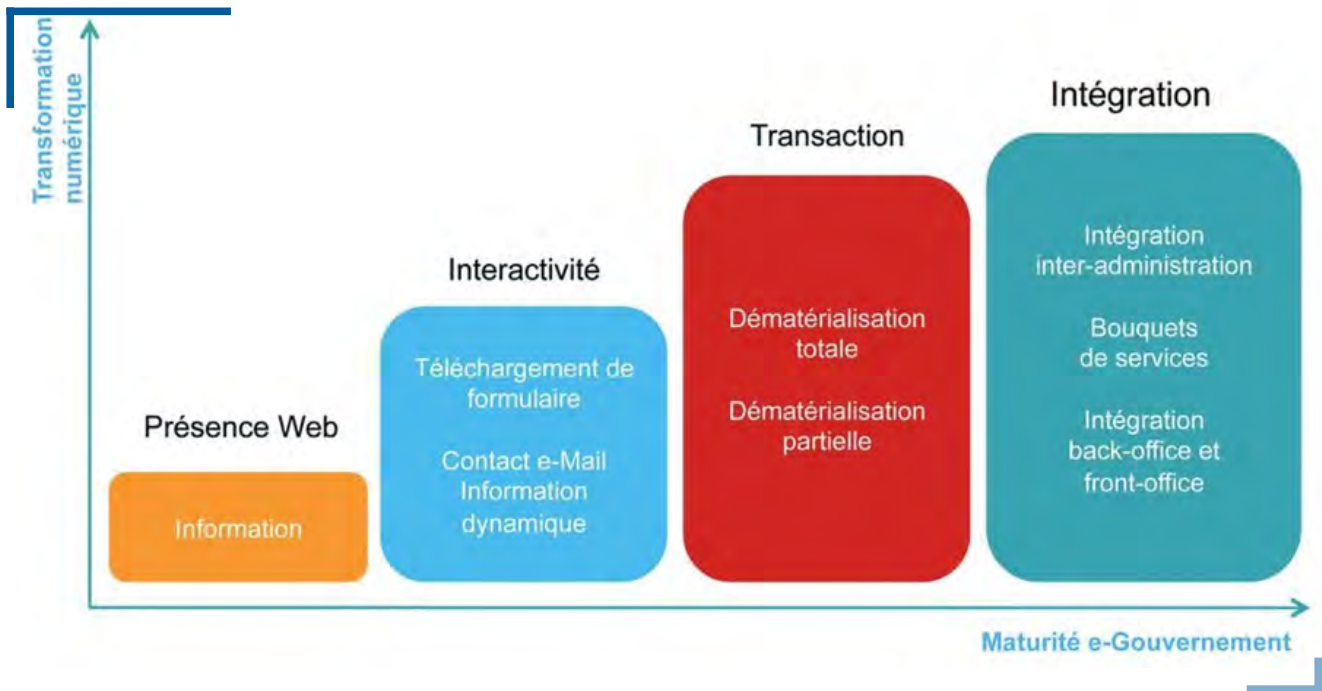
### Un modèle à quatre phases

Dans l'objectif de comparer la maturité des services en ligne des administrations des différents pays, l'ONU a mis en place un modèle de maturité en quatre (4) phases<sup>26</sup> :

- 1. La présence sur le web :** cette étape se caractérise par la mise en place des informations statiques en ligne fournissant notamment une présentation de l'administration, de l'équipe dirigeante, des services et prestations administratifs, ainsi que des renseignements pratiques tels que les contacts, les horaires d'ouverture, adresses, procédures...
- 2. L'interactivité :** elle consiste à améliorer le portail informationnel en mettant à disposition, en plus des informations statiques, des outils interactifs notamment les forums, la possibilité de contacter les différents services de l'administration par la messagerie électronique.
- 3. Les transactions administratives :** le portail Internet de l'administration dans cette troisième phase est considéré comme un canal de distribution des services publics. L'administration publique offre à cette étape aux différents usagers la possibilité d'effectuer des transactions administratives en ligne soit de manière partielle ou totale.
- 4. L'intégration** constitue l'étape ultime de la démarche e-administration. Elle couvre diverses dimensions telles que l'intégration des systèmes d'information du back-office avec le celui-ci, qui gère la relation avec le citoyen ou encore la notion de bouquets de services qui revient à regrouper les démarches publiques en proposant un seul point d'entrée pour les usagers.

26 SOFRECOM, Livre blanc, Quels leviers pour une digitalisation efficace des services publics, 2017

Figure 2 : Les différentes phases de maturité d'un e-gouvernement



**Source** : Rapport Sofrecom « e-gouvernement, le digital un levier pour la performance d'un service public innovant ».

Une grande majorité des gouvernements ont aujourd'hui atteint la phase 2 relative à l'interactivité. Cependant, le passage à la phase 3 et encore plus à la phase 4, qui marquent les sauts les plus importants dans la maturité de la transformation digitale de l'Administration d'un pays, peuvent présenter certaines complexités en raison de plusieurs éléments, notamment la fracture numérique au sein d'un même pays, l'indisponibilité des informations en phase avec les besoins des usagers, et le faible niveau de mise en ligne d'informations pratiques, fiables, simplifiées et mises à jour.

Pour évoluer en termes de maturité électronique, cela exige une démarche complète, impliquant différents acteurs et métiers dont les infrastructures techniques et juridiques d'interopérabilité et de confiance numérique, en particulier en ce qui concerne l'identification et l'authentification numérique, l'e-paiement, la signature électronique, etc<sup>27</sup>.

## 1.4. TRANSFORMATION DIGITALE ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

La transformation digitale est de plus en plus convoitée par les gouvernements comme outil pour ancrer et promouvoir la transparence, l'intégrité et la responsabilité. Elle favorise une culture d'ouverture des données et services au sein des institutions et constitue un allié pour redonner confiance aux citoyens dans l'administration.

Elle est également un puissant instrument qui contribue de manière significative à la lutte contre la corruption et ce, en réduisant les asymétries de l'information entre les agents publics et les citoyens, en facilitant sa circulation entre les institutions gouvernementales, en assurant un recoupement qui facilite l'analyse et la détection des éventuels écarts par rapport aux règles

<sup>27</sup> Sofrecom e-Gouvernement Le digital, un levier pour la performance d'un service public innovant, 2017

et normes, en automatisant les processus, en supprimant les intermédiaires et en réduisant le contact humain.

Aussi, la transformation digitale est un catalyseur de la participation citoyenne, et ouvre la voie vers la démocratie participative. Elle ouvre également la voie vers une large participation à l'effort national de transparence et de prévention des pratiques illicites, de la détection des niches de corruption, de la dénonciation des actes y relatifs, etc.

Cependant, l'ouverture des données et services, introduite par la transformation digitale, doit évidemment se faire dans le respect total du cadre juridique applicable à la protection des données à caractère personnel, des principes de protection des droits individuels, notamment celui de la présomption d'innocence. Il faut aussi rester vigilant en ce qui concerne les fausses informations et les atteintes croissantes à la vie privée.

### 1.4.1. Le digital au service de la lutte contre la corruption

La transformation digitale au niveau de la gestion publique peut contribuer à réduire significativement la corruption, en permettant notamment de :

- **Assurer la disponibilité proactive de l'Information** au niveau des autorités et institutions en charge de la prévention et de la lutte contre la corruption et leur interconnexion avec les bases de données des administrations disposant d'informations utiles, afin de permettre aux systèmes d'information de ces autorités et institutions, par exemple, de rapprocher de manière automatisée et d'analyser l'évolution du patrimoine des responsables assujettis à la déclaration obligatoire, ainsi que poursuivre les transactions dans le cadre de la gestion des deniers publiques. Une approche qui permet de cibler les cas susceptibles de présenter de fortes présomptions d'enrichissement illicite et de pratiques de corruption.
- **Accroître la transparence** à travers l'accès aux données liées, entre autres, aux dépenses publiques, aux investissements, aux marchés publics, aux procédures et au fonctionnement des services publics. L'utilisateur pourra comprendre, analyser et échanger sur différentes questions d'ordre public. La transparence est également un moyen pour détecter et identifier les anomalies, grâce à la surveillance de la sphère décisionnelle, par des réseaux et des individus. Elle a un effet régulateur sur le comportement des agents publics, qui agissent en toute transparence sous le regard des citoyens, des médias et de la société civile<sup>28</sup>.
- **Dynamiser et donner de la consistance à l'Open Data**, au service de la transparence, mais aussi pour favoriser la recherche et l'analyse des différentes dimensions (économiques, sociales, de gouvernance, de développement, ...) qui intéressent la société.
- **Favoriser la responsabilisation** : la multiplication des initiatives d'ouverture des données publiques permet de renforcer le pouvoir d'action des citoyens. Ainsi, l'appropriation des politiques et données publiques (sur les marchés publics, les dépenses, les investissements publics, les incitations, les aides, les autorisations, les octrois de

<sup>28</sup> Basel Institute on Governance, New perspectives in e-government and the prevention of corruption <https://eterna.unibas.ch/bigwp/article/view/532>, 2017

licences et d'agrément, ...) impliquerait de nouvelles formes de collaboration entre le citoyen, les médias, la société civile et les pouvoirs publics. Cette responsabilisation peut contribuer au développement d'une nouvelle expertise citoyenne autour des données. Les citoyens seraient dès lors en mesure de se positionner sur des décisions publiques, participer à la dynamique de développement. Ils pourraient également proposer des initiatives « bottom-up » relatives notamment à la promotion de la transparence et l'intégrité.

- **Encourager la participation** : le citoyen « s'octroie » une place prépondérante dans l'écosystème en tant que destinataire des services. A travers son rôle actif, il peut participer à la collecte de certaines données, à émettre son avis sur les sujets relatifs à la promotion de la transparence et de l'intégrité... Cette implication permet de reconnaître son expertise dans l'appropriation des données gouvernementales, dans la production de connaissances utiles à la conduite de l'action publique. A cet égard, il existe plusieurs formes de participation où se confondent savoirs, techniques et compétences civiques, promouvant ainsi des dynamiques et des discussions collectives sur des outils d'analyse, de comparaison et de visualisation des données.
- **Limiter le pouvoir discrétionnaire des agents publics dans les processus** : en étant dans un système dématérialisé qui obéit dans une large mesure à des règles et à un traitement indépendant des individus, et en limitant également le contact avec les agents et ainsi les opportunités de chantage et d'extorsion se trouvent sérieusement réduites. Le fonctionnaire ou l'agent d'une administration ne dispose plus des mêmes marges de manœuvre qui lui permettent dans le cadre d'un contact direct et isolé d'user de son pouvoir pour des sollicitations indues auprès des citoyens ou des entreprises. Aussi, les processus de travail standardisés laissent peu de place aux abus pour recevoir des « faveurs » du public. De plus, la traçabilité offerte par les technologies permet d'identifier les éventuels comportements et dérives illicites.
- **Favoriser la traçabilité** qui doit être appréciée au regard de l'exigence de l'intégrité et de la lutte contre la corruption. Dans ce sens, des systèmes de validation et de prise de décision utilisant des plates formes et des systèmes de work flow permettront une traçabilité et une identification précise des responsabilités. Aussi, des procédures adéquates peuvent permettre la conservation de traces électroniques fidèles et intègres des documents et des actions effectuées afin que ces traces puissent être produites comme un moyen de preuve. La conservation de documents (dématérialisation des factures, des bulletins de paie, des contrats commerciaux, etc.) permet également un gain de temps, une amélioration du partage des informations et une fluidité des échanges.
- **Informé et sensibiliser les usagers** principalement à l'usage des services en ligne afin d'éviter tout traitement arbitraire, de pouvoir user des canaux de réclamation, de dénonciation pour punir les violations et éviter les échappatoires.
- **Contribuer à une démocratie étendue** en permettant aux diverses parties prenantes d'exprimer un avis, de donner davantage de visibilité aux propositions sur différents sujets et obtenir le soutien de la société civile<sup>29</sup>, ce qui va dans le sens d'une démocratie

29 Transparency international, How to stop corruption:5 key ingredients, <https://www.transparency.org/en/news/how-to-stop-corruption-5-key-ingredients>

étendue, d'une plus grande responsabilisation des institutions et des citoyens, et d'un meilleur dialogue entre gouvernants et gouvernés, gage d'une plus grande confiance.

- **Promouvoir la transparence et réduire les risques de corruption**, notamment à travers des solutions<sup>30</sup> visant à éliminer les processus de travail inutiles où la corruption était jugée la plus susceptible de se produire, de par la complexité qu'ils introduisent et le pouvoir détenu par l'agent de l'administration en charge de les accomplir<sup>31</sup>. Il s'agit également de cibler des services gouvernementaux, notamment certains permis et autorisations qui peuvent être remplacés par des règles clairement établies et/ou des cahiers de charges à respecter, assortis de sanctions, le cas échéant, à l'adresse des contrevenants.

Le rôle de la transformation digitale est incontestable pour promouvoir la bonne gouvernance et réduire la corruption. Plusieurs études de cas ont mis en évidence l'impact du digital sur la réduction de la corruption, et les résultats de leurs recherches soutiennent dans une large mesure ces arguments<sup>32</sup>. La transformation digitale donne des résultats significatifs surtout dans les pays dotés d'autres piliers fondamentaux de la lutte contre la corruption, dont une stratégie de prévention de la corruption plus globale et un système judiciaire efficace.

#### 1.4.2. Expériences digitales réussies au service de la lutte contre la corruption

Au cours des vingt dernières années, de nombreux pays ont adopté le digital comme l'un des outils de modernisation et de développement, mais aussi et de manière forte comme axe majeur de lutte contre la corruption. La plupart de ces pays s'accordent sur la nécessité de se doter de politiques intégrant la transparence et l'intégrité, et ce, de la conception des différents services publics, jusqu'à leur mise en œuvre. Aussi, ces politiques veillent à intégrer en parallèle, l'objectif d'une éthique du service public où les fonctionnaires évitent les pratiques de corruption non seulement pour le risque d'être sévèrement punis, mais parce que cela constituerait une transgression de leur rôle d'agent public tel qu'ils le conçoivent.

Pour sa part, l'e-gouvernement qui constitue un pilier essentiel et structurant pour les stratégies de transformation digitale, est reconnu comme un outil pour réinventer le secteur public, en transformant les processus de travail interne du gouvernement et surtout les relations externes avec les usagers de l'administration, en faveur d'une transparence et d'une prévention du phénomène de la corruption. Ainsi, plusieurs pays tels que la Corée du Sud, l'Inde, l'Argentine et le Chili ont adopté l'administration électronique avec des avancées importantes en matière de réduction des pratiques de corruption.

D'autres pays tels que le Kenya, le Rwanda, le Ghana, le Nigéria et la Guinée<sup>33</sup> ont déployé des techniques, des solutions et approches innovantes dans le cadre de la lutte contre la corruption

---

30 U4, technological innovations to identify and reduce corruption, Sofia Wickberg, <https://www.u4.no/publications/technological-innovations-to-identify-and-reduce-corruption.pdf>

31 Le Mexique a entrepris en 1999 un examen d'ensemble de ses procédures et de la réglementation associée, ce qui a entraîné une diminution de 45% des formalités pour les entreprises

32 UNDP, Fighting Corruption with e-Government Applications, <https://www.undp.org/asia-pacific/publications/e-note-8-fighting-corruption-e-government-applications>

33 AFR Barometer, anti-corruption suggestion box, efficacy for fighting corruption: Evidence from 36 African Countries, Thomas Isbell, [https://www.afrobarometer.org/wp-content/uploads/migrated/files/publications/Documents%20de%20politiques/ab\\_r6\\_policypaperno41\\_efficacy\\_for\\_fighting\\_corruption.pdf](https://www.afrobarometer.org/wp-content/uploads/migrated/files/publications/Documents%20de%20politiques/ab_r6_policypaperno41_efficacy_for_fighting_corruption.pdf), 2017

notamment l'utilisation de la Blockchain, des plateformes de lancement d'alerte ou de l'Open Data.

Ces différents pays sont devenus des références en matière de transparence publique et de liberté de participation, et ont favorisé un haut niveau d'interaction entre le gouvernement, le citoyen, le secteur privé et les différentes institutions et organismes gouvernementaux.

Dans les paragraphes ci-dessous, sont présentées quelques initiatives réussies dans le cadre de la transformation digitale. De telles initiatives, permettent lorsqu'elles ne sont pas isolées, d'avoir un impact positif dans le domaine de la prévention et la lutte contre la corruption.

## L'Estonie

L'Estonie s'impose comme un modèle dans l'exploitation du digital pour simplifier la vie des citoyens, améliorer l'efficacité politique ou encore lutter contre la corruption et promouvoir les principes de l'intégrité. En effet, un passage au tout-numérique, lui a permis d'adopter plusieurs initiatives pour promouvoir la transparence et lutter contre la corruption, à savoir l'utilisation de la signature électronique, de la carte d'identité électronique multifonctions, adoptée par 98% de la population<sup>34</sup> pour régler les impôts, effectuer des demandes de subvention, etc.

Dans le domaine de la santé, l'Estonie a mis en œuvre un système de gestion des dossiers santé dématérialisés « **e-healthcare** ». Ce système a permis aux estoniens d'accéder non seulement à leurs données de santé, notamment une cinquantaine de types de documents de santé disponibles en ligne : relevés des constantes et des antécédents, courriers, comptes rendus, images et prescriptions, mais aussi à des services pour faciliter leur vie quotidienne tels l'e-transport sanitaire, la commande en ligne de ses ordonnances, les formalités de santé pour les transfrontaliers<sup>35</sup>, etc.

Cette expérience est aujourd'hui, un exemple à suivre pour la mise en œuvre d'un espace européen des données de santé<sup>36</sup>, un vaste projet lancé officiellement en mai 2022 par la Commission européenne qui utilisera les données des patients pour améliorer les soins transfrontaliers et soutenir la recherche et l'élaboration de politiques en la matière.

Dans un autre domaine, l'Estonie a adopté le vote électronique « **e-élection** » depuis 2005. Ce service a permis d'engager les citoyens dans le processus de gouvernance. Il a amélioré également les processus démocratiques des institutions tout en offrant aux citoyens la possibilité de participer au processus politique en tant qu'élément essentiel du développement de la gouvernance électronique. Ce système de e-vote a été développé pour répondre aux besoins des citoyens estoniens en termes d'accessibilité, de facilité et de sécurité.

## La Corée du Sud

La Corée du Sud a mis en place, en 2002, un système dédié à la passation électronique des marchés publics. Depuis lors, ce système est souvent considéré comme exemple de bonne

34 Stanford social innovation review, Carlos SANTISO Will Blockchain Disrupt Government Corruption [https://ssir.org/articles/entry/will\\_blockchain\\_disrupt\\_government\\_corruption](https://ssir.org/articles/entry/will_blockchain_disrupt_government_corruption)

35 -Estonie, un laboratoire numérique à ciel ouvert, <https://www.decision-sante.com/e-sante/e-estonie-un-laboratoire-numerique-ciel-ouvert>

36 Commission européenne, [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip\\_22\\_2711](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip_22_2711), 2022

pratique. En effet, ce système, baptisé **KONEPS**<sup>37</sup>, a été élaboré dans le cadre du projet Cyber Corée.

En 2003, KONEPS a reçu le Prix de la Fonction Publique par l'ONU, qui l'a choisi en 2004 comme modèle de bonne pratique, et a été exporté vers de nombreuses économies en développement<sup>38</sup>, dont le Vietnam, le Costa Rica, la Mongolie, la Tunisie, le Cameroun, etc.

En 2017, la plateforme a été utilisée par plus de 52 000 organisations publiques et 374 000 entreprises. Elle a amélioré, par conséquent, la transparence et l'information des parties et a grandement simplifié les procédures pour répondre aux appels d'offres<sup>39</sup>. A titre d'exemple, les soumissionnaires n'ont qu'un dossier unique à remplir pour toutes leurs candidatures futures.

KONEPS a également géré plus de 123 milliards de dollars de commande publique en cette année, soit environ 72 % du total de la commande publique du pays.

Cette plateforme avait de forts impacts sur l'efficacité du travail, la transparence et la lutte contre la corruption et, en définitive, sur le développement économique. En effet, ladite plateforme a contribué à accroître l'efficacité à travers l'amélioration du partage des données et l'automatisation des processus, et a permis une économie de coûts des transactions de 8 milliards de dollars US annuellement (secteur privé 6.6 milliards US\$ et secteur public 1.4 milliards US\$).

Elle a également permis d'améliorer la transparence par le biais de la divulgation électronique des informations sur les achats en temps réel, la conformité de l'utilisateur à la législation en vigueur et la traçabilité accrue de toutes les transactions (prix, spécifications, etc.). En outre, elle a assuré une économie et un développement commercial en contribuant au développement des PME (75,5% du volume total des marchés sont attribués aux PME) et en catalysant l'expansion du commerce électronique.

Sur un autre volet, la Corée du Sud a ouvert son « **Cyber Policy Forum** » pour la discussion en ligne d'un problème différent chaque mois. Par le biais de ce forum, le gouvernement offre aux citoyens la possibilité de comprendre les questions politiques et les encourage à suggérer de nouvelles idées et à exprimer des opinions sur les politiques de la ville. Les citoyens reçoivent des commentaires sur leurs suggestions via Internet et les résultats de leurs opinions sont pris en considération dans les décisions politiques.

## Le Brésil

Le gouvernement brésilien a créé un système d'approvisionnement électronique appelé « **Comprasnet** » dans lequel des enchères inversées sont possibles, où c'est l'acheteur qui initialise la procédure. À travers ce système, les marchés publics sont enregistrés et le prix de l'externalisation des services couvrant 6000 prestataires et 530 types de services sont répertoriés dans le système. Cela permet aux agents publics de comparer le prix d'un contrat proposé avec des offres similaires et de renégocier le contrat si le prix est excessivement élevé.

---

37 Korea ON-line E-Procurement System

38 Heehoon Kang, Public Procurement Service (PPS), « Korea e-Procurement System : Continuous Improvement & Innovation », UNCTAD 'e-Commerce Week', avril 2018.

39 Stephane Saussier, Jean Tirol, Conseil d'Analyse Economique, « renforcer l'efficacité de la commande publique », avril 2015.

Ainsi, ce système a permis à des fonctionnaires de haut niveau de surveiller la fixation ou l'inflation des prix par des fonctionnaires corrompus <sup>40</sup> .

Le système permet d'économiser 20% du montant total des marchés publics, soit environ 150 millions de dollars par an <sup>41</sup> .

Dans le même sens et afin de lutter contre la corruption, le Bureau Brésilien du Contrôleur Général a mis en place un système basé sur l'Intelligence Artificielle, notamment l'apprentissage automatique, pour détecter d'éventuel risque de corruption de ses fonctionnaires. Ce système utilise des variables telles que les casiers judiciaires, les registres d'études, l'affiliation politique, les relations d'affaires pour effectuer l'analyse <sup>42</sup> .

Sur la base de ce système, un outil similaire a été développé pour prédire la probabilité de comportement corrompu parmi les entreprises. Néanmoins, cet outil a été confronté (i) à des contraintes techniques liées à l'intégration des informations provenant de différentes bases de données publiques et (ii) à des contraintes réglementaires. En effet, la loi brésilienne n'autorise pas de sanctions fondées sur les prédictions de ce genre d'outils.

## La Géorgie

Afin de garantir l'utilisation pratique et la mise en œuvre des dispositions relatives à la dénonciation, le bureau de la fonction publique a développé la plateforme « **Red Button** », offrant ainsi un mécanisme de recours électronique permettant de faire appel de manière confidentielle en cas de doute sur une faute commise par un fonctionnaire. L'appel est traité par le bureau de la fonction publique de manière confidentielle et transmis ensuite à l'entité publique concernée.

D'autre part, l'office suprême d'audit a créé un portail web <sup>43</sup> pour les citoyens, leur permettant de surveiller les dépenses des finances publiques. Le portail web permet non seulement aux citoyens d'accéder aux informations relatives aux audits, mais aussi d'envoyer des informations à l'Office suprême d'audit s'ils constatent des lacunes.

Sur un autre registre, la Géorgie a mis en place, en 2010, un nouveau système électronique de passation des marchés publics. Ce système est souvent référencé comme exemple de bonne pratique, et il est considéré comme l'une des meilleures plateformes au monde, d'après les Nations Unies. Cette plateforme a contribué à simplifier les procédures de passation des marchés, renforcer la concurrence, limiter le pouvoir discrétionnaire des responsables des achats, renforcer la transparence, réduire les occasions de corruption et à faire des économies importantes. A titre d'exemple, rien qu'en 2012 des économies de plus de 142 millions de dollars US ont été réalisées grâce à ce nouveau système <sup>44</sup>.

---

40 Park, C. H., Kim, K, E-government as an anti-corruption tool: panel data analysis across countries. *International Review of Administrative Sciences*, 86(4), pp. 691-707, 2020

41 World bank group, global report, Enhancing Government effectiveness and transparency-The Fight Against corruption, Rajni Bajpai, Bernard Myers, <http://www.worldbank.org>, 2020

42 CMIJU4 anti-corruption Ressource Center, Explorer l'intelligence artificielle pour lutter contre la corruption, <https://www.u4.no/publications/artificial-intelligence-a-promising-anti-corruption-tool-in-development-settings/shortversion>

43 Un projet du bureau d'audit de l'État géorgien remporte le prix international de l'innovation numérique, *Budget Monitor*

44 Transparency International Georgia, "Georgia's E-procurement Platform is One of the Most Transparent in the World but Because of Loopholes, Too Many Contracts Bypass the System", <http://transparency.ge/en/node/3117> , 14 Juin 2013, visité en décembre 2021



Toujours dans une logique de renforcement du rôle de la société civile et des médias dans le contrôle du processus des marchés publics, un système de suivi des marchés, baptisé « **Tender Monitor** »<sup>45</sup>, basé sur l'Open Data et l'Intelligence Artificielle, a été mis en place par Transparency International Géorgie. Ce système se base sur le recueil des informations produites et publiées par le portail consacré à la passation électronique des marchés publics. Il a permis à la société civile et aux entreprises, de chercher, contrôler et analyser les contrats conclus<sup>46</sup>. Ce système a permis également de gérer un ensemble de risques notamment ceux liés à la dynamique de prix élevé, la société nouvellement créée, la faible concurrence, le fournisseur dépendant d'un seul acheteur, le paiement anticipé, etc.

## La Lituanie

Le modèle d'analyse de big data du STT (service d'investigation spéciale) est reconnu au niveau international comme un exemple de meilleure pratique pour prévenir et détecter la fraude dans les fonds européens. Son objectif global est de renforcer la gestion des risques de corruption basée sur les données et sur des modèles d'analyse fournissant une identification et une analyse plus efficaces et opportunes desdits risques. Ce qui permet par conséquent de prévenir les manifestations d'infractions y afférentes.

Cette approche, axée sur les données et les outils d'analyse avancée, a permis au STT d'améliorer son travail et le rendre plus efficient et efficace, de produire des informations aux décideurs de manière plus rapide, plus concrète et plus compréhensible, notamment à l'aide d'outils de visualisation, de détecter les conflits d'intérêts potentiels, les cas de corruption et de collusion, de fournir des données pour des mesures anti-corruption fondées sur des preuves (au niveau du STT et national) et d'identifier des lacunes réglementaires (A titre d'exemple, une réglementation qui favorise des pratiques opaques de passation des marchés publics a été identifié).

D'autre part, la plateforme éducative anticorruption **www.skaidrumozenklelis.lt** est un système d'apprentissage interactif pour acquérir des connaissances sur les pratiques de corruption et développer des valeurs telles que l'intégrité, l'honnêteté et la transparence. Les connaissances et compétences acquises sont évaluées avec des badges numériques honorifiques.

## L'Argentine

Le secteur des marchés publics a historiquement été caractérisé en Amérique latine par un manque de transparence et par un niveau élevé de corruption. Pour réduire ce phénomène, des systèmes nommés «contrats publics numériques», implémentés au niveau national ou local, représentent une métamorphose dans les systèmes traditionnels des marchés publics<sup>47</sup>.

A titre d'exemple, le Système électronique des contrats de l'administration à l'échelle nationale, dénommé « **COMPR.AR** » a été créé afin de réaliser électroniquement toutes les procédures prévues dans le cadre du règlement du régime des marchés de l'Etat.

---

45 Tender Monitor Géorgie, <https://tendermonitor.ge/en>

46 M. Huter and G. Chaturian, "OpenGov Voices: How Georgia is Handling Procurement Transparency". <https://alpha-beta.com/wp-content/uploads/2018/07/pfm-technology-paper-long-version.pdf>, 2014

47 Natalia Tanno, Instituto Mundial para el Desarrollo y la Buena Gobernanza (IMODEV) Les contrats publics numériques comme outil de lutte contre la corruption : l'expérience Argentine [https://www.academia.edu/39132394/Les\\_contrats\\_publics\\_num%C3%A9riques\\_comme\\_outil\\_de\\_lutte\\_contre\\_la\\_corruption\\_l\\_exp%C3%A9rience\\_Argentine](https://www.academia.edu/39132394/Les_contrats_publics_num%C3%A9riques_comme_outil_de_lutte_contre_la_corruption_l_exp%C3%A9rience_Argentine), 2018

Cette nouvelle façon d'acheter constitue une avancée de l'État vers la mise en place d'un gouvernement qui garantit la transparence, la participation et surtout la confiance de la part des citoyens.

Dans ce sens, la modernisation du fonctionnement de l'administration publique représente un saut qualitatif dans la volonté de l'Argentine à renforcer ses politiques liées à la transparence des secteurs les plus complexes. Cela a permis de favoriser la réalisation d'achats efficaces, d'assurer une meilleure gestion de la commande publique, et de renforcer la culture de participation citoyenne dans le processus du contrôle.

Par conséquent, ces systèmes ont contribué à la lutte contre la corruption car plus les procédures sont digitalisées et automatiques, plus il est difficile de les violer. En outre, plus l'information est publique et complète, plus il est facile pour les citoyens de la contrôler.

## L'Inde

Pour lutter contre la corruption, le gouvernement indien a organisé la démonétisation de ses grosses coupures, à savoir les billets de 500 et de 1 000 roupies. Cela a eu pour conséquence immédiate un déferlement sur les banques, dans un pays où le commerce est essentiellement basé sur le cash. Pour faire face à cette vague, le gouvernement a mis au point une application mobile « **Aadhaar Payment** »<sup>48</sup>. Cette application permet à chaque citoyen de régler ses achats grâce à son empreinte digitale.

Après cette initiative, le gouvernement indien travaille sur l'attribution d'un identifiant unique à chaque citoyen à la place d'une carte d'identité physique – formant le registre national de la population.

De même l'Inde a réussi à réorienter sa politique d'aides et de subventions, en adoptant le principe du **RSU – Registre Social Unifié**, qui regroupe toutes les aides et cible les bénéficiaires en fonctions de leurs situations patrimoniales, sociale et géographique. Pour réussir ce chantier titanesque, de par la taille de la population du pays, toute une organisation a été mise en place, avec une autorité investie des prérogatives juridiques et légales nécessaires, une plateforme d'identification avec des technologies biométriques, rodée sur un 1er échantillon de 10 millions d'habitants puis une mobilisation de prestataires privés pour la généralisation de l'enregistrement des citoyens, qui a pu atteindre les 10 millions par jour. Déjà en 2017 plus de 200 millions de comptes ont été ouverts sur la plateforme pour la réception des aides sociales, estimées à cette date à plusieurs centaines de millions d'opérations.

La télé-médecine est un autre chantier dans lequel l'Inde a marqué de grandes avancées, avec la création des centres « **Telemedicine Provision Centers (TPC)** » qui ont permis de traiter des millions de cas dans différentes disciplines et qui ne l'auraient pas été sans le recours à ces technologies.

## Le Pérou

Un guichet public a été conçu pour améliorer la transparence et renforcer la participation démocratique. L'inquiétude généralisée face à la corruption dans le gouvernement a été un puissant catalyseur. Le programme Public « **Windows** » a permis aux citoyens d'obtenir

48 Supreme Court, Aadhaar one of measures to tackle corruption, Black money, [http://timesofindia.indiatimes.com/articleshow/59074954.cms?utm\\_source=contentofinterest&utm\\_medium=text&utm\\_campaign=cppst](http://timesofindia.indiatimes.com/articleshow/59074954.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst)

des informations sur divers services publics ainsi que sur la gestion des dépenses gouvernementales.<sup>49</sup>

A travers cet outil, les citoyens peuvent suggérer des idées et exprimer leurs opinions sur les services et la gestion publique. Les pouvoirs publics et les citoyens ont pu, à travers cette approche, contribuer à apporter des réponses à des problèmes et trouver des solutions grâce au dialogue.

## Le Rwanda

Il est aujourd'hui l'un des meilleurs et des plus récents exemples de succès dans le domaine de la lutte contre la corruption au cours des deux dernières décennies. Et ce, grâce à la digitalisation de la totalité des services publics de l'Etat<sup>50</sup> notamment à travers la plateforme «Irembo.com», qui offre un accès direct et permanent entre les citoyens et toutes les administrations locales et nationales.

En effet, le recours du Rwanda à ce type d'initiative a été la pierre angulaire de sa stratégie de développement fondée sur la promotion de la transparence, la prévention et la lutte contre la corruption de manière générale et au sein des services publics, en particulier. Son engagement constant à aborder simultanément la dimension de prévention et de lutte contre la corruption et un cadre institutionnel et juridique solide et adapté est le gage de son succès.

## La Malaisie

Ce pays cite le big data, l'intelligence artificielle et la blockchain comme des tendances à fort impact sur sa manière de lutter contre la corruption.

Ainsi, selon sa stratégie, le big data pourrait être conçu spécifiquement pour détecter d'éventuelles pratiques de corruption et de pots-de-vin. Il sera ainsi possible d'utiliser l'analytique pour identifier les domaines dans lesquels une activité irrégulière potentielle peut exister au sein d'une organisation alors que l'intelligence artificielle (IA) offre la possibilité de surveiller et d'évaluer les activités frauduleuses et corrompues dans le cadre de transaction existante qui implique des processus lourds tels que les processus financiers et industriels.

## 1.5. CORRELATION ENTRE L'IPC ET DES INDICES DE TRANSFORMATION DIGITALE

Dans ce chapitre, il sera procédé à une analyse de la corrélation entre l'indice de perception de la corruption (IPC) avec un certain nombre d'indices, en relation avec la transformation digitale, dont celui du développement de l'administration électronique (EGDI) et le Baromètre Open Data (BOD).

Une telle analyse permettra d'étudier les éventuelles relations entre les différentes grandeurs quantitatives observées et ce, afin de déterminer s'il existe un lien entre l'indice de perception

49 OECD, Offices of Institutional Integrity in Peru, implementing the integrity system, Susana Silva Hasembank, Marcos Bontari, <https://www.oecd.org/gov/ethics/offices-of-institutional-integrity-peru.pdf>, 2019

50 Le Rwanda à l'heure de la numérisation de ses services administratifs, <https://www.voaafrrique.com/a/le-rwanda-a-la-heure-de-la-numerisation-de-ses-services-administratifs/3370651.html>, 2017

de la corruption et chacun de ces deux indices. La finalité étant d'apprécier l'importance et le poids de l'administration électronique et l'Open Data, dans une stratégie globale de prévention et de lutte contre la corruption.

Après un rappel des résultats constatés au niveau mondial de l'indice de perception de la corruption, l'analyse s'intéressera dans un premier temps à apprécier le lien entre cet indice et l'EGDI, avant de s'intéresser dans un deuxième temps à l'étude de la relation entre l'IPC et le Baromètre de l'Open Data.

Cette analyse permettra, dans la mesure du possible, de déterminer les éléments suivants :

- Mettre en évidence le lien entre ces indices et si celui-ci est positif ou négatif, linéaire ou non linéaire, monotone ou non monotone ;
- Tester si le lien est statistiquement significatif ;
- Quantifier l'intensité et la régularité du lien ;
- Situer la proximité et le rapprochement entre les variables.

### **1.5.1. Indice de la perception de la corruption (IPC)**

L'IPC est un indicateur créé en 1995 par Transparency International. Il est utilisé pour mesurer annuellement les perceptions de la corruption dans le secteur public, par les citoyens, les experts et autres acteurs économiques, à partir de plusieurs enquêtes relatives à divers domaines (transparence, démocratie, justice et état de droit, climat des affaires, ...) et intégrant différents facteurs d'appréciations sur la base de 13 sources au total, et classe ensuite les pays en fonction des résultats desdites enquêtes.

Le score d'un pays est donné sous la forme d'une note sur 100, et plus elle est grande, plus le pays concerné est moins corrompu.

Les résultats de l'IPC 2022 relatifs à 180 pays et territoires à travers le monde ont révélé ce qui suit :

Figure 3 : Le niveau de perception de la corruption à travers le monde en 2022

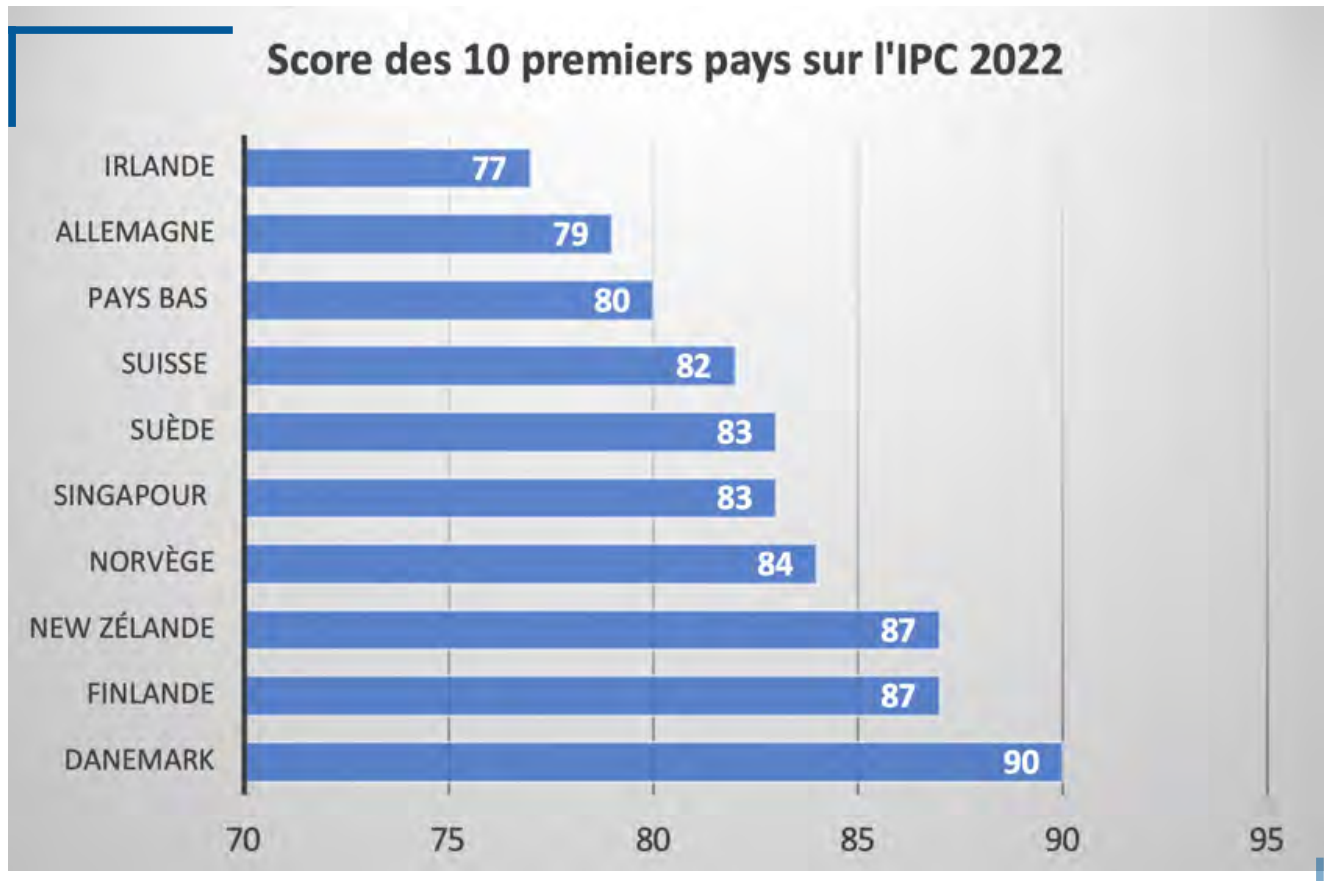
SCORE DU PAYS/TERRITOIRE	
90	Danemark
87	Finlande
87	Nouvelle-Zélande
84	Norvège
83	Singapour
83	Suède
82	Suisse
80	Pays-Bas
79	Allemagne
77	Irlande
77	Luxembourg
76	Hong Kong
75	Australie
74	Canada
74	Estonie
74	Islande
74	Uruguay
73	Belgique
73	Japon
73	Royaume-Uni
72	France
71	Autriche
70	Seychelles
69	États-Unis d'Amérique
68	Bhoutan
68	Taiwan
67	Chili
67	Émirats arabes unis
65	Barbade
64	Bahamas
63	Israël
63	Corée du Sud
62	Lituanie
62	Portugal
60	Botswana
60	Cap-Vert
60	Saint-Vincent-et-les-Grenadines
60	Espagne
59	Lettonie
58	Qatar
56	Tchéquie
56	Géorgie
56	Italie
56	Slovénie
55	Dominique
55	Pologne
55	Sainte-Lucie
54	Costa Rica
53	Fidji
53	Slovaquie
52	Chypre
52	Grèce
52	Grenade
51	Malte
51	Rwanda
51	Arabie saoudite
50	Croatie
50	Maurice
49	Namibie
48	Vanuatu
47	Jordanie
47	Malaisie
46	Arménie
46	Roumanie
45	Chine
45	Cuba
45	Monténégro
45	Sao Tomé-et-Principe
44	Bahreïn
44	Jamaïque
44	Oman
43	Bénin
43	Bulgarie
43	Ghana
43	Sénégal
43	Afrique du Sud
42	Burkina Faso
42	Hongrie
42	Koweït
42	Îles Salomon
42	Timor-Leste
42	Trinité-et-Tobago
42	Viet Nam
41	Kosovo
40	Guyana
40	Inde
40	Maldives
40	Macédoine du Nord
40	Suriname
40	Tunisie
39	Bélarus
39	Colombie
39	Moldavie
38	Argentine
38	Brésil
38	Éthiopie
38	Maroc
38	Tanzanie
37	Côte d'Ivoire
37	Lesotho
36	Albanie
36	Équateur
36	Kazakhstan
36	Panama
36	Pérou
36	Serbie
36	Sri Lanka
36	Thaïlande
36	Turquie
34	Bosnie-Herzégovine
34	Gambie
34	Indonésie
34	Malawi
34	Népal
34	Sierra Leone
33	Algérie
33	Angola
33	El Salvador
33	Mongolie
33	Philippines
33	Ukraine
33	Zambie
32	République dominicaine
32	Kenya
32	Niger
31	Bolivie
31	Laos
31	Mexique
31	Ouzbékistan
30	Djibouti
30	Égypte
30	Eswatini
30	Mauritanie
30	Papouasie-Nouvelle Guinée
30	Togo
29	Gabon
28	Mali
28	Paraguay
28	Russie
27	Kirghizistan
27	Pakistan
26	Cameroun
26	Liberia
26	Madagascar
26	Mozambique
26	Ouganda
25	Bangladesh
25	Guinée
25	Iran
24	Afghanistan
24	Cambodge
24	République centrafricaine
24	Guatemala
24	Liban
24	Nigeria
24	Tadjikistan
23	Azerbaïdjan
23	Honduras
23	Irak
23	Myanmar
23	Zimbabwe
22	Érythrée
22	Soudan
21	Congo
21	Guinée-Bissau
20	République démocratique du Congo
19	Tchad
19	Comores
19	Nicaragua
19	Turkménistan
17	Burundi
17	Guinée équatoriale
17	Haïti
17	Corée du Nord
17	Libye
16	Yémen
14	Venezuela
13	Soudan du Sud
13	Syrie
12	Somalie

Source : Transparency international 2022

Ces résultats, qui évaluent le niveau de perception de la corruption, révèlent que le Danemark, la Finlande et la Nouvelle-Zélande, la Norvège, Singapour, la Suède, la Suisse, les Pays bas, l'Allemagne et l'Irlande se sont vus attribuer les dix premières places suite à leurs efforts en matière de garantie des règles d'éthique et de transparence et de lutte contre la corruption.

L'édition 2021 de ce même indice avait aussi classé parmi les dix premiers, quasiment ces mêmes pays, à savoir le Danemark, la Finlande et la Nouvelle-Zélande sont en tête de l'indice, suivis de la Norvège, de Singapour, de la Suède, de la Suisse, des Pays bas, du Luxembourg et de l'Allemagne.

Figure 4 : Le top 10 des pays sur l'IPC 2022



Source : [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

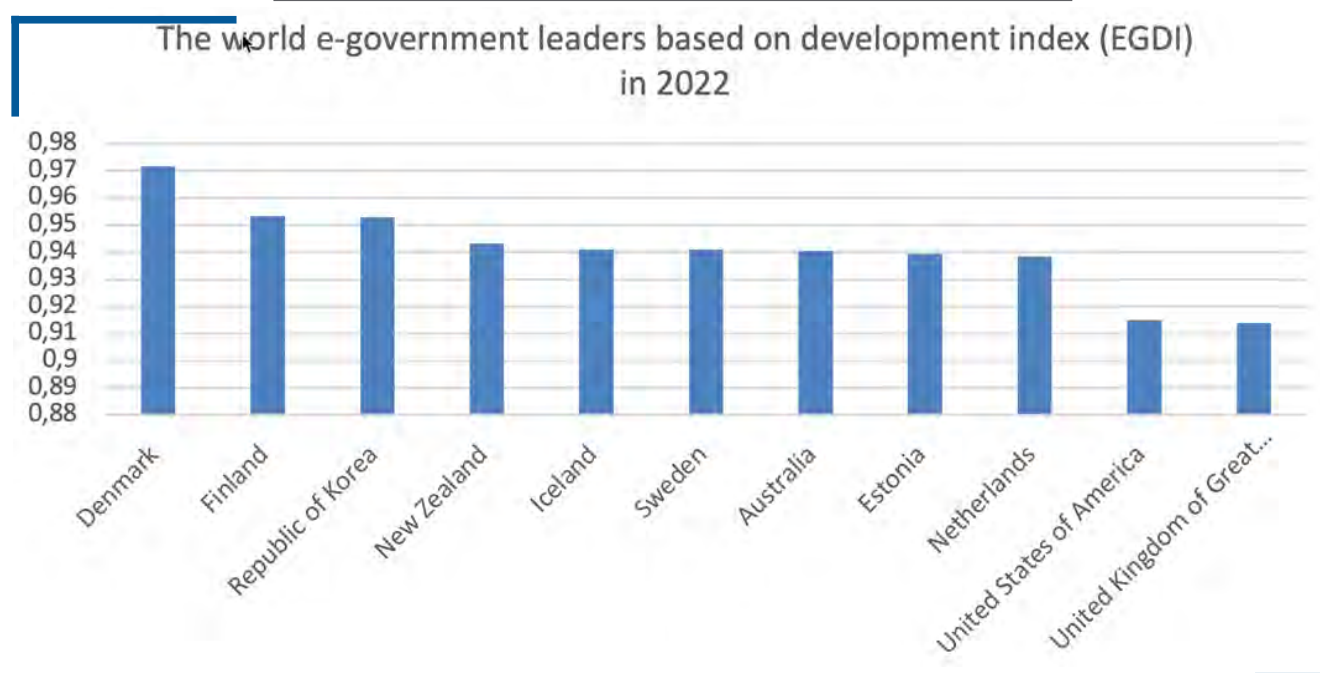
Parmi les dix pays les mieux classés pour ces dernières éditions, huit y faisaient déjà partie depuis l'édition 2018. Ceci met en évidence une certaine stabilité des pays les mieux placés selon cet indice.

### 1.5.2. Corrélation entre l'EGDI et l'IPC

L'EGDI, dont une définition succincte a été donnée plus haut, est un indice biennal publié par l'ONU, et est basé sur la moyenne pondérée de trois composantes : l'indice de l'infrastructure de télécommunications (TII), l'indice du capital humain (HCI) et l'indice des services en ligne (OSI) .

Les résultats de l'édition 2022 de cet indice ont mis en évidence les pays top 10 comme présentés dans la figure ci-dessous :

Figure 5 : Les premiers pays au classement EGDI en 2022



Source : <https://www.statista.com/statistics/421580/egdi-e-government-development-index-ranking/>

Aussi, sur la base des résultats détaillés de l'EGDI de l'édition 2020, l'ONU a classé les pays en groupes d'EGDI « très élevés », « élevés », « moyens » et « faibles ». Environ 58% des pays de la tranche supérieure sont européens, suivis de l'Asie (26%), de l'Amérique (12%) et de l'Océanie (4%) .

En Afrique, même si les pays restent à la traîne par rapport à d'autres régions, il y a des signes positifs d'avancement. L'Afrique a la plus grande part de pays qui sont passés à un Groupe EGDI de niveau supérieur (15 pays, soit 28%). Cependant, des lacunes persistent au niveau des infrastructures et des ressources humaines, ce qui a empêché de nombreux pays de cette région de passer à des niveaux d'EGDI plus élevés.

L'Asie est devenue la deuxième région la plus avancée en matière de développement de l'administration électronique, avec une valeur moyenne de l'EGDI passant de 0,58 en 2018 à 0,64 en 2020. L'Asie a vu l'amélioration de classement de huit (8) pays qui ont pu améliorer leur score EGDI de plus de 15 positions.

Au niveau de l'Amérique, 86% des 35 pays étudiés ont des valeurs d'EGDI élevées ou très élevées.

Les pays de l'Océanie s'inscrivent dans les deux extrémités. Tandis que l'Australie est classée 5ème et la Nouvelle-Zélande 8ème les autres pays de cette région ont une valeur moyenne combinée de l'EGDI de 0,44, ce qui est nettement inférieur à la moyenne mondiale (0,60).

En Europe, le développement de l'e-gouvernement demeure plus homogène. Ce Continent a été le leader mondial depuis le début de l'enquête. Ainsi, l'Europe compte la plus grande proportion de pays (93%) offrant des services en ligne aux populations, suivie de l'Amérique (84%), de l'Asie (80%), de l'Océanie (65%) et d'Afrique (55%).

Une analyse des résultats des éditions successives de cet indice met en évidence que les pays ayant obtenu les premières positions selon l'indice EGDI sont dans l'ensemble les mêmes pays

ayant obtenu les premières places dans le classement de l'IPC au titre de la même année. Ce constat soutient l'idée qu'il existerait une relation directe entre le développement du e-gouvernement et la perception de la corruption au sein d'un pays, et que cette relation entre les deux indices est positive pour les groupes de pays observés.

Pour une meilleure appréciation du lien entre l'IPC et l'EGDI, nous avons procédé au calcul de l'indice de corrélation entre ces deux indices, puis entre l'IPC et chacun des trois sous indices qui composent l'EGDI.

Le calcul de ces valeurs statistiques, pour un échantillon composé d'environ 160 pays au titre de 2020, et de 177 pays au titre de 2022, a abouti aux valeurs de corrélation par paire d'indices présentées ci-dessous :

Tableau 1 : Coefficient de corrélation IPC/EGDI

Année	Corrélation IPC/EGDI	Corrélation IPC/ Online Service Index	Corrélation IPC/ Human Capital Index	Corrélation IPC/ Télécommunication Infrastructure Index
2020	0,76	0,66	0,67	0,78
2022	0,76	0,69	0,66	0,76

Ces valeurs illustrent une forte corrélation positive entre l'indice EGDI et ses trois composantes OSI, HCI, et TII d'un côté, et l'IPC de l'autre, corrélation qui s'est confirmé en 2020 et 2022. En d'autres termes, les pays bien avancés dans la transformation numérique sont moins touchés par la corruption.

Le constat des pays leaders dans ces deux indicateurs confirme ces coefficients, comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Exemples de pays leaders simultanément en EGDI et IPC en 2022

	EGDI		IPC	
	Score	Classement	Score	Classement
Danemark	0,9717	1	90	1
Finlande	0,9533	2	87	2
Nouvelle Zélande	0,9432	4	87	2
Suède	0,941	6	83	5

Ceci peut être expliqué par le retour favorable de l'adoption par de tels pays d'un certain nombre d'actions fortes et le déploiement de moyens significatifs dans le cadre de leurs projets relatifs à l'EGDI, tels que :



- Le remplacement des démarches administratives et documentaires par l'accès en ligne aux informations, formulaires de demandes, dépôt sécurisé de documents, ce qui constituerait un atout majeur dans la prévention de la corruption.
- La réduction du contact physique, et la relation directe avec des agents désignés, ce qui réduit les possibilités de chantage et d'extorsion : le fonctionnaire ou l'agent d'une administration ne peut plus user de son pouvoir pour des sollicitations indues auprès des citoyens ou des entreprises.
- L'utilisation de la machine learning et de l'intelligence artificielle est capable de démasquer les scénarios et pratiques complexes de corruption sur des montants qui peuvent être parfois colossaux.
- Le déploiement des drones et microsattelites permettent de vérifier en temps réel si un immeuble n'est pas construit selon les plans et les normes, identifier les terrains non bâtis dans des zones urbaines, si l'environnement est saccagé, ou encore si les règles de pêche ne sont pas respectées, etc...
- La large utilisation des objets connectés et des logiciels fournira de plus en plus de données qui amplifieront l'apport pour le système d'intégrité et de lutte contre la corruption.

Encore faut-il que les gouvernants et les gestionnaires publics d'un pays, soient engagés et en capacité de garantir :

- La transparence sur l'utilisation des données (ex. moins de 10% des données relevant des marchés publics dans le monde sont disponibles en ligne) ;
- La performance informatique et digitale ;
- La simplicité, la fiabilité et la sécurité des systèmes.

Il reste que ce constat doit être traité avec prudence, dans le sens où il n'est pas aisé de conclure que le recours à l'administration électronique seule permettra automatiquement de réduire le niveau de la corruption.

En effet, une transformation digitale ne pourra à elle seule résoudre tous les maux liés à la corruption, et devra ainsi être articulée avec d'autres chantiers tout aussi importants, en mettant à profit les bonnes pratiques dans le respect des règles de l'art, dont bien évidemment l'appui politique, l'engagement et la coordination entre l'ensemble des composantes de la société, l'existence d'un solide cadre réglementaire, d'un accès équitable et transparent aux ressources, d'un contrôle efficace ne pénalisant pas la performance, d'une justice intègre et rigoureuse dans l'application du droit, etc.

Dans ce sens, il est à souligner qu’il existe quelques cas de pays qui ont continué à avoir un faible score dans l’IPC, inférieur à 42/100, malgré un score d’EGDI supérieur à 0,82. Le tableau ci-dessous en donne deux exemples illustratifs, selon les résultats de 2022 :

	EGDI		IPC	
	Score	Classement	Score	Classement
<b>Kazakhstan</b>	0,8628	28	36	101
<b>Serbie</b>	0,8237	40	36	101

Ces cas montrent que la transformation digitale, bien qu’elle soit nécessaire et importante, n’est pas pour autant suffisante, comme levier isolé, pour inverser la tendance de la corruption et l’étendue de ses manifestations et obtenir en conséquence de bons résultats dans le chantier d’intégrité et de lutte contre la corruption.

### 1.5.3. Relation entre le Baromètre Open Data (ODB) et l’IPC

L’Open Data désigne des données à la fois massives et ouvertes, dont l’accès est totalement public et libre de droit, au même titre que leur exploitation, réutilisation et partage.

Et le baromètre de l’Open data (ODB) s’intéresse de l’engagement des gouvernements en faveur de l’ouverture des données, leur accessibilité et leur correspondance aux besoins des utilisateurs. Il analyse l’existence et la qualité de 15 bases de données clés (telles que les registres de propriété foncière ou les budgets des gouvernements) dans chacun des 115 pays et juridictions observés.

D’après les résultats de l’édition 2018<sup>51</sup>, viennent en tête de classement le Royaume uni, le Canada, la France, les Etats-Unis, la Corée, l’Australie, la Nouvelle Zélande et le Japon.

Tableau 3 : Classement des pays selon l’indice OPEN DATA BAROMETER

Position	Score	Pays	Préparation	Mise en œuvre	Impact
1	100	Royaume Uni	99	100	94
2	90	Canada	94	87	82
3	85	France	100	71	88
4	82	Etats Unis	96	71	80
5	81	Corée du Sud	95	59	100
6	81	Australie	85	78	78
7	79	Nouvelle Zélande	92	58	99

51 World wide web foundation, Open data barometer www.Global Report | Open Data Barometer , 2018

Position	Score	Pays	Préparation	Mise en œuvre	Impact
8	75	Japan	84	60	89
9	75	Pays-Bas	94	64	68
10	74	Norvège	77	71	73
11	73	Mexique	83	58	88
12	73	Espagne	81	58	88
13	71	Danemark	67	71	71
14	70	Autriche	83	56	78
15	70	Suède	87	70	47
16	70	Allemagne	67	69	71
17	61	Uruguay	75	64	38
18	59	Brésil	66	55	59
19	58	Suisse	77	50	48
20	56	Italie	79	51	37
21	56	Finlande	63	60	42
22	55	Philippines	58	41	76
23	53	Singapour	73	46	41
24	52	Colombie	72	42	46
25	49	Russie	60	54	27
26	47	Irlande	70	51	17

Source: [Open data barometer, leaders edition from promise to progress,](https://opendatabarometer.org/doc/leadersEdition/ODB-leadersEdition-Report.pdf)

<https://opendatabarometer.org/doc/leadersEdition/ODB-leadersEdition-Report.pdf>

Il ressort des résultats de cet indice pour l'édition 2018 que 30 gouvernements ont fait des progrès sur cinq ans d'analyse, et plus d'un tiers ont augmenté leurs scores de plus de 50%. En effet, ces pays ont permis de véritables changements dans le respect des principes instaurés par la Charte sur les données ouvertes<sup>52</sup> dont l'objectif est de promouvoir la culture et la pratique de la transparence des gouvernements.

<sup>52</sup> <https://opendatacharter.net/principles-fr/>

Les premiers pays classés sur le ODB sont les mêmes ayant obtenu les premières positions sur l'IPC, ce qui laisserait présager une étroite relation entre la disponibilité des données ouvertes et l'amélioration du score des pays observés quant à la perception de la corruption.

Toutefois, il ressort des résultats du ODB que la disponibilité des données ne signifie pas directement l'accessibilité des données. En effet, d'après le tableau 3 on remarque qu'une quantité importante de données gouvernementales n'est pas encore accessible au public et que même les données disponibles ne répondent pas toujours aux besoins spécifiques de la majorité des citoyens, malgré les différentes initiatives entreprises dans ce domaine.

De plus, il existe d'autres éléments permettant l'ouverture des données à un large public ; il s'agit notamment d'assurer une politique d'ouverture intégrée, une gouvernance adaptée et un cadre réglementaire adéquat.

Ainsi, à l'exception des pays ayant obtenu les premières positions dans le classement BOD, l'effet de l'ouverture des données a peu d'influence sur l'accès aux services et sur la participation à la prise de décisions pour certains groupes d'utilisateurs. Par conséquent, le potentiel des données ouvertes pour promouvoir l'égalité des chances reste encore sous-exploité.

En effet, l'accès aux données ouvertes ne peut soutenir la promotion de la transparence de l'intégrité et la lutte contre la corruption qu'à la condition de favoriser leur accessibilité et la facilité de leur exploitation afin de répondre aux exigences des citoyens, des autorités policières, de régulation, d'application de la loi ou judiciaires, de la société civile, des journalistes, des organisations internationales et à dissuader, à éviter et le cas échéant à identifier les cas de corruption, à informer le public, à intenter un recours judiciaire, à attirer l'attention politique ou médiatique sur une affaire, etc.

De plus, ces données doivent se soumettre à un suivi et une évaluation des changements dans le temps et une comparaison avec d'autres données et d'autres entités. De telles comparaisons exigent à la fois que ces dernières puissent partager une structure et des définitions communes des données pour rendre les comparaisons possibles et significatives.

## 1.6. CONDITIONS DE REUSSITE

Afin que la transformation digitale permette d'atteindre les résultats escomptés sur les plans d'intégrité, de probité et de lutte contre la corruption, cela nécessite des changements pour harmoniser les méthodes de travail, améliorer la coordination et la collaboration entre les différentes composantes de l'administration publique et offrir aux usagers un libre accès aux données et aux informations permettant une meilleure transparence, une participation et une interaction avec l'administration.

Cela suppose également la prise en compte des éléments pouvant entraver la qualité de service d'ordre technologique, politique, culturel ou organisationnel. Ainsi, les gouvernements doivent consentir des efforts accrus afin d'optimiser leur capacité d'action et d'adaptation.

Les paragraphes ci-dessous dressent certains éléments, retenus des bonnes pratiques internationales et de ce qui a été présenté plus-haut, qui sont nécessaires à une transformation digitale réussie, avec notamment un impact probant sur le chantier de gouvernance, d'intégrité, de probité et de lutte contre la corruption :

- **Le leadership politique** : la conscience de l'importance de la transformation digitale pour l'avenir du pays et la volonté politique qui en est le soubassement, sont une condition nécessaire pour en assurer la réussite. L'engagement sur cette voie des responsables de très hauts niveaux du pays est indispensable pour garantir l'impulsion, l'orientation et la cohérence de la démarche de la transformation digitale à l'échelle nationale et faire converger les efforts des différents acteurs (agents publics, citoyens, entreprises, ONG, universitaires, etc.) ;
- **La vision stratégique** : la mise en œuvre d'une stratégie d'administration digitale est un challenge politique, humain, organisationnel et financier, et qui doit se préparer et s'organiser en amont. Cette vision stratégique consiste à définir des objectifs clairs, un plan d'action pour la mise en œuvre du programme de transformation digitale, un budget et des critères d'évaluation ;
- **« Avoir une vision globale » mais « opérer de manière progressive et ciblée »** : La mise en place d'un programme de transformation digitale dépend des usages, des possibilités techniques, des habitudes des citoyens et de la préparation des agents publics. C'est un travail de fond qui peut être conceptualisé de diverses manières et qui évolue dans le temps, avec un rythme qui dépend en premier de la planification des objectifs et des moyens mobilisés. Pour mener à bien les chantiers digitaux, il est indispensable d'élaborer des plans d'actions évolutifs, où les différentes administrations peuvent s'investir dans la durée tout en maintenant la motivation requise à la réussite du chantier. Les résultats à impact perceptible, qui pourraient être atteints à brève échéance, sont un facteur de motivation et de mobilisation qui soutient la dynamique d'ensemble.
- **Le cadre législatif et institutionnel et de gouvernance** : la réussite de la transformation digitale requiert la mise en place d'un cadre législatif et institutionnel adéquat. Son déploiement nécessite pour sa part la mise en place d'un écosystème de gouvernance à tous les niveaux administratifs (central et local) et ce, afin d'assurer le pilotage stratégique et opérationnel des chantiers de la transformation digitale. Cependant, le cadre juridique doit s'inscrire dans une logique agile pour couvrir les spécificités de chaque pays et de l'évolution de l'économie numérique (les technologies de rupture, la protection des données personnelles, l'archivage électronique, les transactions électroniques, la signature électronique, la cyber sécurité...) ;
- **La modernisation des systèmes d'information de l'Etat** est indispensable pour accompagner la transformation digitale. Tous les domaines et fonctions de l'Etat (économie, finance, éducation, santé, social, agriculture, industrie, aides et incitations, ...) doivent intégrer une stratégie digitale pour bénéficier de services simplifiés aux usagers et pour atteindre les objectifs stratégiques propres à chacun de ces domaines. La réussite de ces transformations dépend en grande partie de la qualité du pilotage, de la cohérence de la mise en œuvre et de la pertinence de l'évaluation et bien entendu de la qualité des systèmes d'information et technologies retenus.

- **Le capital humain** : le gouvernement digital induit des changements importants au niveau de tout son écosystème, d'où l'importance du renforcement des capacités à travers :
  - i. Le renforcement des capacités des citoyens pour favoriser l'adhésion la plus large et par suite la généralisation de leur accès au digital ;
  - ii. L'introduction du digital dans les programmes de formation initiale (écoles, lycées, universités) et professionnelle ;
  - iii. La sensibilisation et l'accès aux éléments de veille les plus pertinents pour les hauts responsables et décideurs en charge de la gestion de la chose publique. Des cycles réguliers devraient être organisés dans ce sens ;
  - iv. La formation des agents publics ;
  - v. La promotion du dialogue social, notamment dans le milieu de travail, en valorisant l'apport du digital (meilleure réactivité, amélioration des capacités de coordination et de communication, traçabilité et transparence...).
- **La veille socio-technologique** : elle est essentielle pour réussir toute initiative de transformation digitale et ce, pour identifier les tendances socio-économiques et leurs changements pour faire évoluer les services rendus afin de satisfaire au mieux les besoins des administrations, de leurs usagers et pour pouvoir se comparer aux autres pays dans le domaine du digital et s'inscrire dans une évolution positive dans la durée. Ainsi, pour assurer le succès aux initiatives dans ce domaine, il faut définir des dispositifs de veille stratégique (rapports de différentes instances, sources de données, réseaux sociaux, études terrains...), de collecte de données, d'analyse des perspectives et des anticipations, etc. ;
- **Une conduite de changement inclusive** : cela suppose que les orientations stratégiques doivent émaner d'un processus participatif visant à partager la même vision et les mêmes objectifs par tous les acteurs concernés, notamment les dirigeants politiques, les responsables administratifs et les usagers, d'où la nécessité d'une approche de conduite du changement participative et inclusive.
- **La communication** : des plans de communication interne et externe sont indispensables pour assurer l'implication, l'adhésion et l'engagement des acteurs de la transformation digitale pour que la vision et les missions de ce dernier soient partagées et assimilées par l'ensemble de l'écosystème.

**Réussir une transformation digitale ne se limite pas à l'automatisation des process, mais c'est une démarche globale, mettant en avant « le service à l'utilisateur » dans une approche axée sur la compréhension des besoins des utilisateurs, la simplification de leur accès aux services publics avec son intégration dans le cadre d'une stratégie globale favorisant l'accès à l'information, la consultation et la participation au processus décisionnel des gouvernements.**

**Dans le même ordre d'idées, une transformation digitale réussie impacte favorablement la gouvernance, la transparence, l'intégrité et la lutte contre la corruption, et c'est ce qui a permis à de nombreux pays, comme cité précédemment, de moderniser leurs services publics, et restaurer et renforcer par conséquent la confiance du public dans l'administration et dans l'état.**

Aussi, et en plus des conditions globales de réussite citées dans ce chapitre, les expériences internationales réussies et les bonnes pratiques montrent que la transformation digitale permet au chantier de transparence, d'intégrité et de lutte contre la corruption de réaliser de grandes avancées à travers :

- i. Une prise en compte de la dimension de l'intégrité** dans la vision et les stratégies digitales, et ce en définissant l'intégrité et la lutte contre la corruption comme partie fondamentale de la vision.
- ii. Une utilisation renforcée et soutenue des technologies les plus récentes** facilitant notamment l'établissement de la confiance numérique, la détection des actions suspectes, la traçabilité et le tracking des actions frauduleuses, la facilitation du travail sécurisé à distance...
- iii. Une affectation de la plus haute priorité aux projets à très fort impact** sur le chantier d'intégrité et de lutte contre la corruption, tels que la dématérialisation de toute la chaîne des marchés publics, la mise en place de moyens de signalisation accessibles et sécurisés, le déploiement de forums de discussions étendus et spécialisés, la digitalisation des élections...
- iv. Une parfaite préparation et un large partage des données**, permettant une grande ouverture et une transparence renforcée.
- v. Une approche orientée usager et hautement inclusive**, permettant aux citoyens la participation, la proposition et le contrôle. L'implications des citoyens doit être assurée tout au long des processus des services publics, expression des besoins, élaboration, déploiement, appropriation, évaluation et amélioration.







# **CHAPITRE 2 :**

## **LA TRANSFORMATION DIGITALE AU MAROC :**

### **APRES 25 ANS, DES AVANCEES**

### **ET ENCORE DES DEFIS A RELEVER**





## LA TRANSFORMATION DIGITALE AU MAROC : APRES 25 ANS, DES AVANCEES ET ENCORE DES DEFIS A RELEVER

Depuis environ 25 années, le Royaume a inscrit le secteur des technologies de l'information et de la communication comme une priorité visant à améliorer les performances des administrations et des entreprises, renforcer la confiance entre les usagers et l'administration, et l'Etat en général, et promouvoir la transparence et l'intégrité.

Dans ce cadre, plusieurs initiatives stratégiques, programmes et projets digitaux ont été lancés en vue d'accélérer la transformation digitale du pays et de l'inscrire dans une dynamique de transparence et d'intégrité. L'objectif étant l'amélioration de la qualité des services publics à travers des procédures simples et claires, la digitalisation des parcours usager (citoyen et entreprise), la consolidation des mécanismes d'égalité d'accès à l'information, le renforcement de l'infrastructure digitale et la mise en place d'un arsenal juridique accompagnant cette mutation.

Certaines limites et obstacles restent encore à surmonter pour atteindre ces objectifs, profiter pleinement des avantages de cette transformation digitale et en faire un levier puissant de promotion de la transparence, de l'intégrité et de la lutte contre la corruption.

### 2.1. LES PLANS & STRATEGIES

Le Maroc s'inscrit dans la dynamique mondiale de transformation digitale, et le secteur des TIC, en pleine mutation, constitue un axe stratégique de développement.

Dans ce sens, plusieurs stratégies et programmes ont été adoptés en vue d'accompagner cette dynamique et de l'inscrire dans une logique de transparence, de prévention et de lutte contre la corruption.

Pour ce faire et afin de mettre en œuvre et faciliter le déploiement de ces stratégies et programmes, des instances de gouvernance dédiées ont été mises en place.

#### 2.1.1. Stratégies et programmes

Plusieurs stratégies et programmes de développement digital ont été adoptés au Maroc depuis l'organisation en 1997 d'une conférence sur les téléservices jusqu'à l'élaboration de la Note d'Orientations Générales pour le développement du Digital au Maroc à horizon 2025, en passant par le plan quinquennal « 1999-2003 », IDARATI, e-Maroc 2010, Maroc Numérique 2013, et Maroc digital 2020. Cette succession de stratégies et plans tout au long des deux dernières décennies sont présentés ci-dessous :

Figure 6 : principaux plans et stratégies numériques au Maroc



La première conférence, tenue en 1997 et présidée par Monsieur Driss JETTOU, Ministre de l'Industrie à l'époque, avait abouti à la formation d'une commission coprésidée par les acteurs publics et privés, qui avait produit la première note d'orientation pour une stratégie nationale des technologies de l'information et dont les conclusions restent largement d'actualité.

La note d'orientation couvrait les aspects relatifs (i) à la nécessité de développement d'une infrastructure télécom avec une large couverture, (ii) au potentiel de développement que représente l'industrie des TIC dans l'économie nationale, (iii) à l'importance de l'innovation, de la Recherche et développement et des mécanismes d'encouragement à y associer, (iv) au développement du Maroc en plateforme de téléservices (Offshoring), (v) au ciblage d'une formation de haut niveau pour les ressources humaines destinées à renforcer le secteur et les grands utilisateurs des TIC, l'administration en tête et (vi) à la mise en avant de l'amélioration des services publics au profit des citoyens et des entreprises.

S'en est suivi, au niveau national, plusieurs plans et stratégies du numérique, dont la plupart ont été élaborés dans un cadre de partenariat public-privé. Parmi ces plans et stratégies, nous pouvons citer : « TIC - priorité nationale dans le plan quinquennal 1999-2003 », « IDARATI 2005-2008 », « e-Maroc 2010 », « Maroc Numéric 2013 » pour la période 2009-2013, puis la dernière stratégie « Maroc Digital 2020 » qui avait fixé des objectifs ambitieux, dans le sens de positionner le Maroc dans le TOP 3 des pays du Moyen-Orient et Afrique (hors pays du Conseil de coopération du Golfe) dans le classement e-GOV, et d'atteindre 50% des démarches administratives en ligne, ainsi que de créer plus de 60.000 emplois dans l'offshoring.

Dans le même sens, la fédération des technologies de l'information, des télécommunications et de l'offshoring - APEBI, avait élaboré une 1ère vision du secteur en 2001 « Contrat progrès 2001 » puis une seconde en 2006, « Contrat progrès 2006-2012 » qui a fait l'objet d'un protocole d'accord signé entre le secteur privé et le gouvernement, qui prévoit un pilotage sous la présidence du Premier Ministre et la mise en place d'un fond de soutien à l'innovation dans le secteur, avec une dotation initiale de 100 million de dirhams qui devait être portée à 750 millions de dirhams, en plus de plusieurs mesures d'incitation et d'accompagnement, d'ordre fiscal, de promotion du secteur avec un budget annuel de 20 millions de dirhams, et autres mesures. **L'annexe 1 donne un aperçu sur chacun de ces plans et stratégies.**

## Feuille de route de la transition numérique

Dans le cadre de l'accélération de la transition numérique de l'Administration Publique par le Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration conjointement avec ses partenaires, un projet a été lancé en 2022 pour l'élaboration d'une feuille de route de la transition numérique pour la réforme de l'Administration.

Cette feuille de route prend appui sur les parcours administratifs des usagers qui requièrent des procédures simples et une administration publique unifiée et coordonnée. Elle prévoit également un système de suivi décliné en trois phases principales : (i) capitaliser sur l'existant en termes d'acquis et d'études réalisées, (ii) Prioriser les actions et définir une vision cible de la transformation numérique de l'administration et (iii) mettre en place une coordination unifiée entre les administrations.

Aussi, il est à noter qu'un chantier d'élaboration d'une stratégie nationale de la transition numérique a été annoncé en 2022, mais non encore abouti en aout 2023.

### 2.1.2. Instances de gouvernance

Pour la mise en œuvre et le déploiement des différents programmes et stratégies de la transformation digitale qu'a connu le Maroc, de nombreuses instances de gouvernance ont été mises en place, avec des fondements juridiques, des compositions et des prérogatives qui ont connu de nombreux changements et transformations.

Parmi ces instances, le Conseil National des Technologies de l'Information et de l'Economie Numérique (CNTI)<sup>53</sup>, qui a été créé par décret en 2009, disposait d'un large champ d'action.

Ce conseil avait pour mission de coordonner et d'assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des politiques nationales visant le développement des technologies de l'information et de l'économie numérique, et s'appuyait pour remplir ses missions sur un comité de pilotage et un secrétariat permanent. Aussi, ce conseil avait une composition qui garantissait une large représentativité, avec 21 départements ministériels, 5 établissements publics et sociétés d'état et 3 organismes professionnels.

Le décret de création de ce comité a été abrogé, suite à la création de l'ADD, sans qu'aucune autre instance avec des missions similaires ne soit créée.

Par ailleurs, une gouvernance spécifique avait été mise en place également pour l'axe 2 de la stratégie MN2013, consacrée à la mise en œuvre des services publics orientés usagers. Il s'agissait d'une gouvernance reposant sur trois structures<sup>54</sup> :

1. Le Comité Interministériel e-gouvernement (CIGOV), présidé par le Ministre en charge de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, chargé de l'évaluation de l'atteinte des objectifs du programme e-gouvernement ;

53 Institué par le Décret n° 2-08-444 du 25 jourmada I 1430, Bulletin Officiel n° 5744 du 18 juin 2009.

54 <http://www.egov.ma/fr/structure-de-gouvernance>

2. Les Structures de Pilotage e-gouvernement (SPGOV) des départements ministériels et des établissements publics concernés par les projets e-gouvernement. Il s'agit de structures chargées de piloter la mise en œuvre des projets e-gouvernement au sein de leurs organisations ;
3. La Direction de Pilotage du programme e-gouvernement (DPGOV) qui est rattachée au CIGOV. Cette structure, composée d'expertises internes et externes, est chargée d'assister le CIGOV et les SPGOV, à la mise en œuvre du programme e-gouvernement.

Dans le même sens, la Direction de l'Economie Numérique <sup>55</sup>, sous la tutelle du Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT), a été chargée de l'élaboration de la stratégie nationale des technologies de l'information et de la communication, de sa déclinaison en programmes opérationnels et de sa mise en œuvre en concertation avec les parties prenantes. Elle a assuré le secrétariat permanent du CNTI et de son comité de pilotage.

En 2017, l'ADD a été créée <sup>56</sup> sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique (MICEVN) et chargée de mettre en œuvre la stratégie de l'Etat en matière de développement du digital et de promouvoir la diffusion des outils numériques et le développement de leur usage auprès des citoyens.

En 2021 et suite aux recommandations du rapport sur le Nouveau modèle de développement qui a appelé à multiplier les efforts pour accompagner la dynamique de la transition numérique et de l'innovation technologique, le Gouvernement marocain compte parmi ses départements un Ministère délégué auprès du chef du gouvernement chargé de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, qui a aussi pour mission d'accompagner l'accélération de la digitalisation des institutions et des services publics pour répondre aux attentes des citoyens.

Par ailleurs, l'ADD a été mise sous la tutelle de ce Ministère <sup>57</sup>, ce qui devrait donner un nouvel élan pour accompagner la transformation digitale visant la modernisation des prestations des services par voie numérique.

### 2.1.3. Appréciation des stratégies et de la gouvernance

Le Maroc a indéniablement réalisé des progrès significatifs en matière de transformation digitale en déployant plusieurs stratégies et programmes nationaux pour le développement du digital. Néanmoins, à mesure que défilent ces stratégies et autres plans de transformation, force est de constater que les avancées réalisées sont restées en deçà des ambitions affichées, des attentes des citoyens et des mutations technologiques, économiques et sociales qui s'opèrent dans le monde entier.

Dans ce contexte, la Cour des Comptes a procédé en 2014 à l'évaluation de la stratégie MN2013, et a souligné que l'analyse des différents plans digitaux que le Royaume a adoptés à partir de 1999 a permis de relever un certain nombre d'insuffisances. Il s'agit essentiellement (i) des insuffisances au niveau de l'élaboration marquée par le manque d'une approche participative avec les différents intervenants et acteurs concernés, (ii) du caractère sommaire de la stratégie,

---

55 Créé par le décret n°2-10-74 du 06/07/2010

56 En vertu de la loi n°61.16 du 30 août 2017

57 Décret n° 2-21-850 du 14 rabii I 1443 (21 octobre 2021) portant délégation d'attributions et de pouvoirs à la ministre déléguée auprès du Chef du Gouvernement, chargée de la transition numérique et de la réforme de l'administration.

non complétée par des stratégies sectorielles définissant le contenu détaillé des projets et des actions ainsi que les processus pour l'atteinte des objectifs fixés et (iii) des insuffisances au niveau de la priorisation et de la visibilité sur des projets structurants, ce qui a impacté la cohérence et la synchronisation au niveau de leur mise en œuvre<sup>58</sup>.

Aussi, certains projets stratégiques et structurants pour l'administration et les usagers n'ont pas pu être concrétisés à défaut d'une vision claire au niveau de leur mise en œuvre. Tel est le cas des projets relatifs à l'identifiant unique des citoyens et à celui des entreprises.

Selon le même rapport, les évaluations des divers plans numériques ont été reportées sine die et aucune évaluation des résultats et identification des faiblesses et des facteurs entravant leur mise en œuvre n'ont été révélées. En effet, avant même d'atteindre le terme fixé par la stratégie e-Maroc 2010, une nouvelle stratégie a été lancée. Par conséquent, sans rime ni raison, il a été observé des discontinuités flagrantes entre les stratégies autour des mêmes finalités.

En mars 2020, la note d'orientations générales pour le développement du digital au Maroc à horizon 2025 a mis en évidence certaines faiblesses et insuffisances liées à la mise en œuvre de ces stratégies et programmes, y compris la stratégie nationale « Maroc digital 2020 ». Il s'agit, entre autres, de (i) l'absence d'une vision intégrée de la transformation digitale, apportant une réponse partielle et en silo aux attentes des citoyens et des entreprises, (ii) des barrières réglementaires ne permettant pas la mise en œuvre effective et l'usage à grande échelle des plateformes digitales, (iii) une infrastructure digitale qui, malgré les efforts consentis, conserve un potentiel d'amélioration, (iv) une pénurie de profils spécialisés dans les métiers du Digital sur le marché, (v) une culture et des usages digitaux encore limités chez les citoyens, les entreprises et les administrations publiques nécessitant une conduite du changement efficace et efficiente et (vi) un système de gouvernance n'ayant pas permis un pilotage efficace de la mise en œuvre des programmes digitaux<sup>59</sup>.

Dans le même sens, le Conseil Economique, Social et Environnemental a pour sa part mis en relief, à travers son avis intitulé « Vers une transformation digitale responsable et inclusive », les difficultés et insuffisances entravant la mise en place d'une transformation digitale réussie résorbant la fracture numérique. En effet, selon cet avis, les faiblesses pouvant expliquer cette situation sont notamment (i) un retard dans la mise en œuvre de politiques antérieures de transformation digitale de plusieurs secteurs, (ii) un retard de la transformation digitale structurelle des divers secteurs de l'industrie, (iii) la faible production d'un contenu digital national, culturel et éducatif, qui contraint nos concitoyens à consommer essentiellement des produits de provenance étrangère, (iv) un manque d'acteurs technologiques locaux, qui auraient pu être les gagnants de cette crise et (v) l'absence d'une politique claire en matière de gouvernance des données publiques et d'une feuille de route nationale d'intelligence artificielle<sup>60</sup>.

S'ajoute à cela d'autres fragilités et faiblesses ralentissant la mise en place d'une transformation digitale aboutie permettant une progression soutenue, une atteinte des objectifs visés et un renforcement de l'impact, notamment en matière de transparence et de lutte contre la corruption.

---

58 Cour des comptes, « évaluation de la stratégie Maroc Numeric 2013 », Rapport particulier n° 05/13/CH IV, février 2014.

59 Agence de Développement du Digital, « Note d'Orientations Générales pour le Développement du Digital au Maroc à horizon 2025 », mars 2020, <https://add.gov.ma/note-dorientations-generales-pour-le-developpement-du-digital-a-horizon-2025>

60 Conseil Economique, Social et Environnemental, « Vers une transformation digitale responsable et inclusive », <https://www.cese.ma/docs/vers-une-transformation-digitale-responsable-et-inclusive/>, auto-saisine, janvier 2022

Parmi ces fragilités et faiblesses, l'on relève :

- Un faible niveau de capitalisation et de consolidation empêchant une progression soutenue desdits stratégies et plans ;
- Un manque d'une participation effective des principaux acteurs du digital dans l'élaboration des stratégies et plans digitaux ;
- Un faible niveau d'opérationnalisation des chantiers digitaux ;
- Le manque d'une stratégie d'évaluation et de suivi des résultats.

S'agissant des instances de gouvernance, certaines limites ont été mentionnées relativement aux CNTI et CIGOV. En effet, le CNTI, en tant qu'organe de gouvernance de haut niveau, ne s'est pas acquitté de ses missions, puisqu'il ne s'est réuni que rarement alors que son décret de création stipule deux fois par an au minimum. De plus, ce conseil a été dissolu<sup>61</sup> en 2017, après la création de l'ADD, sans qu'il y ait de mise en place d'organe ou d'instance de gouvernance de haut niveau pour assurer les attributions qui lui étaient dévolues.

Concernant le CIGOV, il n'avait pas une réelle capacité de décision et d'arbitrage en matière du lancement d'un projet e-gov, qui dépend de la volonté du département à qui incombe la réalisation et qui en assure le financement<sup>62</sup>. Cette gouvernance faible a maintenu le cloisonnement des projets par administration, sans cohérence et sans convergence<sup>63</sup>.

Cette situation nécessite une refondation de la gouvernance des projets de digitalisation, tout en l'inscrivant dans le cadre d'une gouvernance globale de la transformation digitale, avec suivi et supervision à très haut niveau et des plans de mise en œuvre fortement coordonnés afin d'en assurer la convergence et la cohérence et, en conséquence, réussir la transformation digitale et en faire un réel levier pour la transparence et la lutte contre la corruption.

## 2.2. AVANCEES ET ACQUIS

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens et de la promotion de la transparence et de la lutte contre la corruption, le Maroc a fait des progrès indéniables relatifs à l'intégration avisée des Technologies de l'Information, à la modernisation et la simplification des procédures, à la consolidation des mécanismes d'ouverture, de démocratie participative aussi bien au niveau national que territorial, d'égalité d'accès à l'information et de prévention des pratiques illicites par la réduction de l'intervention humaine dans les divers services.

Ces avancées et acquis ont été matérialisés par de nombreuses réalisations et initiatives, qui concernent l'arsenal juridique, les infrastructures de base et le développement et la fourniture de nombreuses solutions de dématérialisation et de transformation digitale, aux

61 Les dispositions du décret n° 2-08-444 instituant le CNTI ont été abrogées par le décret n° 2-17-350 du 07 juillet 2017 modifiant et complétant le décret n° 2-16-533 du 3 août 2016 fixant les attributions et l'organisation du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique.

62 Cour des comptes, « évaluation de la stratégie Maroc numeric 2013 », Rapport particulier n° 05/13/CH IV, février 2014

63 CESE, « Focus du Rapport Annuel 2016, la transformation digitale au cœur du Service au Citoyen et pour un Développement Economique Fort », 2016



niveaux transverse et sectoriel. Ces solutions seront présentées dans le présent chapitre, en mentionnant quelques-uns de leurs apports et aussi de leurs limites.

Pour accompagner ce grand chantier, le Maroc a, d'une part, lancé des initiatives d'appui et d'encouragement et a, d'autre part, volontairement adhéré à certaines initiatives internationales structurantes en matière de bonne gouvernance pour la réussite de sa transformation digitale avec un impact positif sur l'intégrité et la lutte contre la corruption.

La transformation digitale au Maroc a connu une grande dynamique lors de la période de la pandémie du Covid-19, qui a servi de catalyseur à cette accélération. Le paragraphe « 2.2.6 » a été dédié à la présentation de certaines réalisations phares de cette période.

Toutes ces avancées et ces acquis ont certes permis au Maroc de progresser sur la voie de la transformation digitale recherchée, avec des impacts positifs en termes de gouvernance, d'intégrité et de lutte contre la corruption. Ces réussites doivent être capitalisées en vue d'asseoir les fondements d'une stratégie de transformation digitale aboutie.

### 2.2.1. Arsenal juridique

Plusieurs lois ont été promulguées afin d'accompagner le développement digital et d'assurer une relative sécurité juridique aux échanges électroniques. Nous citons à titre indicatif les lois suivantes :

- La loi n° **43-20** : cette loi relative aux services de confiance portant sur les transactions électroniques a été promulguée le 31 décembre 2020. Elle abroge et remplace certaines dispositions de la loi n°53-05. Ladite loi constitue une réforme globale et un tournant important pour les opérateurs, dans la mesure où l'encadrement d'un grand nombre de prestations de services liées aux transactions électroniques permettra l'émergence d'un nombre important d'opportunités (la signature électronique, le cachet électronique, l'horodatage électronique, la cryptologie, etc.) ;
- La loi n° **05-20** relative à la cybersécurité : cette loi vise la mise en place d'un cadre juridique préconisant aux entités un socle minimal de règles et de mesures de sécurité afin d'assurer la fiabilité et la résilience de leurs Systèmes d'Information. Elle a aussi pour objectifs le développement de la confiance numérique, la digitalisation de l'économie et plus généralement l'assurance de la continuité des activités économiques et sociétales du Maroc. L'objectif étant de favoriser le développement d'un écosystème national de cybersécurité ;
- La loi n° **24-96** relative à la poste et aux télécommunications, telle qu'elle a été modifiée et complétée. Cette version est une compilation des huit textes régissant ce secteur, depuis la loi 24-96 promulgué en 1997 à la loi 121-12 promulguée en 2019. Ce texte définit le cadre juridique précisant le nouveau paysage du secteur de la poste et des télécommunications, notamment celui des réseaux des Télécommunications ;
- La loi n° **31-13** relative au droit d'accès à l'information : cette loi, promulguée le 22 février 2018 fixe le champ d'application du droit d'accès à l'information. Elle établit la liste des institutions publiques concernées, les modalités d'obtention de l'information publique, ainsi que les données que les citoyens doivent pouvoir obtenir. La loi 31-13 est entrée en vigueur le 12 mars 2020.

- La loi n° **08-09** sur la protection des personnes physiques en vue du traitement des données à caractère personnel. Cette loi vise à assurer une protection efficace des particuliers contre les abus d'utilisation des données de nature à porter atteinte à leur vie privée. Elle vise également à harmoniser le système marocain de protection des données personnelles avec ceux de ses partenaires, notamment européens. En outre, la loi a institué une Commission Nationale de protection des Données Personnelles (CNDP) ;
- La loi n° **31-08** édictant des mesures de protection du consommateur, y compris la protection du consommateur en ligne ;
- La loi n° 53-05 : cette loi fixe le régime applicable aux données juridiques échangées par voie électronique (cryptographie) et à la signature électronique. Elle détermine également le cadre juridique applicable aux opérations effectuées par les prestataires de service de certification électronique, ainsi que les règles à respecter par ces derniers et les titulaires des certificats électroniques délivrés. Certaines dispositions de de cette loi ont été abrogées par la loi 43-20 ;
- La loi n° **07-03** complétant le code pénal en ce qui concerne les infractions relatives aux systèmes de traitement automatisé des données ;
- La loi n° **02-00** relative aux droits d'auteurs et droits voisins telle que modifiée par la loi n°**34-05** contient des dispositions qui permettent de lutter contre le piratage informatique, notamment en incriminant le «cracking» et la contrefaçon informatique.
- La loi **55-19**, entrée en vigueur le 28 septembre 2020, qui vise à définir les principes généraux régissant la relation entre l'Administration et les usagers, basée sur les principes de bonne gouvernance et de gestion moderne et sur la mise à profit des technologies de l'information et de la communication, elle a introduit de nouveaux principes, tels que l'obligation pour les administrations de recenser, classer, documenter et enregistrer toutes leurs décisions administratives, en les publiant sur un portail national, elle encadre les délais maximum de réponse, impose l'échange et l'interopérabilité entre administrations, la généralisation de la numérisation des procédures et donne aux administrations publiques un délai de 5 ans pour numériser les procédures et formalités liées au traitement et à la délivrance des actes administratifs relevant de leur domaine de compétence ainsi que les frais et taxes y afférentes.

A travers ces textes et d'autres encore tels que la loi **54-19** formant charte des services publics (article 157 de la constitution), la loi **72-18** relative au système de ciblage des bénéficiaires des programmes d'appui social et la création de l'Agence nationale des registres (ANR), la loi **88-17** relative à la création et à l'accompagnement d'entreprises par voie électronique, la loi **04-20** instituant la CNIE..., le Maroc a enregistré de réels progrès liés au cadre législatif et réglementaire accompagnant la transformation digitale.

Cependant, les processus d'élaboration des lois et des textes réglementaires sont parfois lents et leur mise en œuvre effective est souvent laborieuse. D'où la nécessité d'adopter des démarches accélérées pour s'adapter au rythme de l'évolution technologique, caractérisé par la rapidité et l'agilité.

## 2.2.2. Infrastructure technique de base

Grâce aux différents programmes et stratégies passés en revue ci-dessus, le Maroc a mis en place et renforcé son infrastructure informatique et de communication. Ces efforts lui ont permis d'être parmi les leaders régionaux en la matière.

Dans ce qui suit, nous allons dresser un point de situation uniquement sur trois aspects de l'infrastructure des TIC au Maroc, qui sont (i) la téléphonie et Internet, (ii) les datacenters gérés au niveau national et (iii) la plateforme d'interopérabilité.

### Accès internet et réseaux télécoms

A la fin du premier trimestre 2023, le parc des abonnés Internet (fixe et mobile) s'élevait à 35,638 millions d'abonnés, marquant une hausse annuelle de 9,46% (soit un accroissement d'environ 3 millions sur une année) enregistrant ainsi un taux de pénétration de 97,18%, selon les tableaux de bord publiés dans l'observatoire de l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT) <sup>64</sup> .

Dans ce segment, le parc de la fibre optique (FTTH) a enregistré une hausse annuelle de 52,69% pour atteindre 680 000 abonnés. Le parc de l'Internet mobile atteint, durant la même période, 33,214 millions, en hausse annuelle de 9,68%.

De son côté, le parc de la téléphonie fixe s'établit à 2,697 millions d'abonnés marquant une progression de 5,39% et un taux de pénétration de 7,36% pour la population et 24,10% pour les ménages, relève l'ANRT. Le parc de l'ADSL se stabilise, selon la même source, à 1,547 million à fin mars 2023.

Quant aux usages, le trafic sortant de la téléphonie mobile s'établit à 12,63 milliards de minutes durant le premier trimestre 2023, soit une baisse de 6,29% sur une année.

Partant de ces données, il apparait que le Maroc s'est certes investi massivement dans les infrastructures technologiques. Mais il est amené à investir davantage dans les infrastructures de très haut débit, notamment la fibre optique, 5G ou autres réseaux très haut débit, afin de répondre aux besoins croissants créés par la transformation digitale elle-même : ville intelligente, maison intelligente, e-gouvernement, internet des objets, agriculture intelligente, industrie 4.0, conduite autonome, sécurité, surveillance, etc.

### Datacenters et cloud gérés au niveau national

Afin de se doter d'une capacité nationale souveraine, suffisante et mutualisable pour l'hébergement de ses systèmes d'information, le Maroc a connu une dynamique, appelée à s'amplifier en termes de grand chantier structurant de mise en place, aussi bien par des administrations et organismes publics que par des entreprises privées, de datacenters gérés au niveau national.

Ces datacenters, destinés à répondre aux besoins croissants d'externalisation de l'hébergement et de la gestion des données et des systèmes d'information des administrations, des institutions et établissements publics, ainsi que des entreprises privées, toutes tailles confondues, proposent des services de plus en plus étendus, allant de simple hébergement

<sup>64</sup> ANRT, <https://www.anrt.ma/indicateurs/observatoires>

à de l'infogérance avec des niveaux de service garantis (SLA) variables en fonction des clients, de la sensibilité de leur données et de l'exigence en termes de disponibilité et de continuité de service.

Force est de constater que le marché des Datacenters au Maroc connaît une évolution notable et un changement important. Toutefois, En effet, selon le ReportLinker<sup>65</sup>, le marché marocain des Datacenters fait partie des marchés à croissance rapide en Afrique. Il constitue l'un des principaux dans la région et connaît une croissance importante en termes de transformation numérique, et se classe également devant plusieurs pays africains tels que le Kenya, l'Afrique du Sud et la Namibie dans l'indice « Ease of Doing Business » de la Banque mondiale. Dans cette optique, selon le même rapport, ce marché nécessitera des investissements qui dépassent les 300 millions de dollars d'ici 2026, ce qui correspond à un taux de croissance annuel moyen de 6,33 % sur cette période.

**En septembre 2023, le Conseil de la concurrence a publié une monographie sectorielle dédiée aux Datacenter<sup>66</sup>, où il a présenté une description détaillée de ce secteur au Maroc, ainsi que les atouts dont il recèle.**

Par ailleurs, une large adoption par les utilisateurs potentiels de ces datacenters nécessite un renforcement de la réglementation, ainsi que des actions spécifiques d'information, d'encouragement et d'accompagnement.

### **Plateforme d'interopérabilité**

L'interopérabilité présente un enjeu stratégique de modernisation des systèmes d'information. Elle permet d'assurer une communication inter-applicative à travers une interconnexion des systèmes d'information des différentes administrations et institutions publiques au profit des citoyens et des entreprises.

Dans ce cadre, le Maroc a lancé le projet d'une Gateway entre les différentes administrations, afin d'assurer le renforcement de l'interopérabilité des systèmes, la mutualisation des efforts de l'Administration et l'optimisation des flux d'information avec un réel pouvoir d'impact sur le citoyen.

Les bénéfices attendus de cette plateforme sont, à partir de l'amélioration du fonctionnement interne des administrations à travers des échanges complètement digitalisés, de mettre à la disposition des citoyens, usagers et entreprises des services accessibles, et d'assurer l'efficacité, la transparence et la qualité des services publics rendus.

Après une longue attente avant le lancement effectif de cette plateforme, le département concerné a annoncé en mai 2022 que la plateforme était prête, et que quelques départements avaient commencé à l'utiliser pour leurs échanges et partages.

A ce sujet il faut souligner que l'interopérabilité, ne doit pas être limitée à une plateforme technique, mais devra être adoptée comme une approche globale et un mode de fonctionnement, et devra aussi de fondement réglementaire complet, notamment à travers le décret relatif à l'interopérabilité et l'échange des données et des documents entre les administrations, dont la sortie tarde encore.

---

65 "Morocco Data Center Market – Investment Analysis and Growth Opportunities 2021-2026", Actualité – Le marché marocain des centres de données connaîtra des investissements de 328 millions de dollars d'ici 2026 (Rapport) | Article19.ma, 11 décembre 2021.

66 <https://conseil-concurrence.ma/cc/wp-content/uploads/2023/09/Monographie-datacenters-2023.pdf>, septembre 2023

## Souveraineté numérique

Pour accompagner la transformation digitale et répondre aux enjeux de sécurité et de confiance, de délivrer des services et prestations en toute sécurité, le Maroc s'est investi, à travers la Direction Générale de Sécurité des Systèmes d'Information (DGSSI), dans la confiance numérique en tant que mesure indispensable à l'ancrage du pays à l'économie numérique.

A ce titre, outre la Directive Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information, diffusée en 2014, dont l'objectif est d'homogénéiser les niveaux de protection des systèmes d'information de l'Etat à travers l'implémentation d'un ensemble de règles de sécurité de base, d'autres initiatives ont été lancées en 2016 pour adopter un dispositif visant à étendre cette protection aux systèmes d'information sensibles des infrastructures d'importance vitale.

Ce dispositif vise le renforcement de la supervision interne au sein des différentes parties prenantes à travers la mise en place de Centres Opérationnels de Sécurité (SOC). Il porte également sur les mécanismes techniques et organisationnels relatifs à une gestion efficiente des incidents de cybersécurité.

### 2.2.3. Projets et chantiers de digitalisation

La transformation digitale est aujourd'hui une des tendances clés au sein des administrations publiques du Royaume. Et le Maroc a réussi plusieurs projets digitaux, aussi bien transverses que sectoriels, au niveau de l'administration et des services publics.

Tous ces chantiers, programmes, projets et actions constituent des réalisations marquantes en matière de dématérialisation et de transformation digitale, et ont un impact indéniable sur la transparence et la prévention de la corruption.

Sans prétendre l'exhaustivité, le présent chapitre dresse quelques exemples de ces projets et chantiers, aussi bien à caractère transversal que sectoriel, avant de donner une évaluation les concernant.

L'**annexe 2** présente une liste plus large de ces projets et chantiers, et avec plus de détails.

#### Chantiers et programmes transverses

Une première catégorie de ces réalisations concerne celles à caractère transversal, telles que :

- i. La simplification des procédures**, avec l'entrée en vigueur de la loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et formalités administratives, les actions de simplification des procédures, la mise en place du portail national « idarati.ma », etc...,
- ii. L'accès à l'information**, avec l'entrée en vigueur de la loi n° 31-13 relative au droit d'accès à l'information, la préparation des données à publier, la mise en place de l'organisation adéquate, la mise en place de la plateforme « chafafiya.ma », etc...,
- iii. La plateforme d'e-participation** « eparticipation.ma » lancée en 2018, a pour objectif d'améliorer la participation des citoyens et des acteurs de la société civile à la préparation, l'exécution et l'évaluation des politiques publiques

- iv. **La commande publique** à travers un projet de dématérialisation complète de la commande publique (Dépôt des plis, retrait des dossiers de consultation, garanties financières, enchères...), en plus de la mise en place de moyens de dépôt et de suivi des réclamations relatives à la commande publique,
- v. La plateforme « **www.chikaya.ma** » permettant de **recevoir les réclamations et les griefs des usagers**, d'assurer leur traitement et suivi, répondre aux intéressés, présenter des solutions aux problèmes soulevés, ainsi que d'accueillir les observations, propositions et remarques des citoyens,
- vi. **La transparence d'accès à l'emploi public** a été renforcé à travers le portail « **www.emploi-public.ma** » dans le cadre de la consécration des principes d'équité, d'égalité des chances et de mérite dans l'accès à la fonction publique prévus par la Constitution du Royaume, notamment par son article 31

### Projets et actions sectoriels

En plus des chantiers et programmes cités ci-dessus, le Maroc a lancé de nombreux projets et actions marquants, à caractère sectoriel, en matière de dématérialisation et de transformation digitale et qui ont aussi un impact indéniable sur la transparence et la prévention de la corruption.

Il s'agit notamment du Programme de Modernisation de l'Etat Civil (**PMEC**) qui repose sur le portail de l'état civil **www.alhalalmandania.ma**, de la plateforme « **Watiqa** » qui est un guichet unique de commande à distance des documents administratifs, de la plateforme « **Rokhas** » permettant à toute personne physique ou morale de déposer sa demande d'autorisation économique et de suivre en ligne son état d'avancement.

Il s'agit aussi de la plateforme **PORTNET** qui est un guichet unique pour faciliter les procédures liées à ce domaine. Ce guichet unique a permis de simplifier et d'accélérer les procédures et formalités pour l'entrée ou la sortie des marchandises, d'accélérer leur fluidité et leur dédouanement et d'accroître la transparence dans les relations Entreprises-Administrations.

Dans le secteur de l'éducation, le Maroc a lancé en 2005 le Programme GENIE, initiative nationale à long terme et à grande échelle, et qui vise à intégrer les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour améliorer l'accès et la qualité de l'éducation dans les établissements de l'enseignement primaire et secondaire.

Pour sa part, le système **BADR** (Base Automatisée des Douanes en Réseau) a valu à l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) une nette avancée en matière de digitalisation et de transparence des processus de traitement des marchandises tant à l'importation qu'à l'exportation. Il prend en charge la totalité des procédures douanières tout en intégrant des concepts nouveaux tels l'anticipation et l'interactivité, et offre de nombreux services dématérialisés, dont les opérations de contentieux et de recouvrement des créances, ainsi que des services avec pour objectifs de privilégier la transparence, la lutte contre la fraude et le renforcement de la confiance avec les opérateurs et les consommateurs, tels que «**Diw@nati**» et «**Bayyan Ly@**».

Les impôts ont déployé des services de proximité et de dématérialisation tel que le paiement de la Taxe Spéciale Annuelle sur les véhicules automobiles (**TSAVA**), et l'application «**DARIBATI**»

permettant de télécharger plusieurs attestations, tout en offrant divers services tels que la consultation de la situation fiscale, le paiement et l'achat des timbres fiscaux, etc...

Dans le domaine de la conservation foncière et du cadastre, le service « **MOHAFADATI** » propose aux usagers une plateforme sécurisée permettant de suivre, à distance, toutes les formalités opérées sur leurs biens immatriculés en les informant, systématiquement, de toute opération inscrite sur leurs titres fonciers par mail et par sms. D'autres services relevant du même domaine ont été déployés tels que « e-Plan cadastral », « e-Certificat », « e-Calcul de contenance », etc...

## Evaluation

Les différentes solutions transverses et sectorielles de dématérialisation, et dont quelques exemples ont été passés en revue ci-dessus, permettent de constater que le Maroc a enregistré des avancées notables en matière des services en ligne, notamment dans certains domaines tels que les impôts, la douane et le commerce extérieur ou encore la conservation foncière. Toutefois, en dépit de de cette évolution significative, il est à noter qu'il existe encore des barrières sur le chemin de la mise en place d'une transformation digitale intégrée ayant un fort impact positif ressenti dans le vécu des usagers, citoyens et professionnels.

A cet égard, une étude d'évaluation du degré de maturité des services en ligne, menée en 2019 auprès de 87 administrations par le département en charge de la Réforme de la Fonction Publique, a révélé une faible maturité de la digitalisation et a conclu à l'existence de dysfonctionnements empêchant une dématérialisation totale et bien aboutie<sup>67</sup>.

En effet, sur les 453 services électroniques de nature « Démarche » recueillis auprès des administrations publiques, seulement 23% sont complètement dématérialisés, ce qui représente un taux de transformation digitale très faible.

Cette étude a également relevé que le parcours de l'utilisateur n'est ni fluide ni spontané, alors que, faut-il le rappeler, la digitalisation a pour principal objectif de simplifier les procédures.

L'étude a également fait apparaître que ce parcours est marqué par le nombre d'administrations liées, le nombre d'étapes à effectuer et le nombre d'inputs nécessitant une demande. Globalement, les services faisant appel à plusieurs intervenants nécessitent en moyenne l'interaction entre 3 administrations, et l'utilisateur doit réaliser en moyenne 4,8 étapes.

D'autres insuffisances peuvent justifier cette situation dont notamment :

- La régression de certains services telle que la suspension du référentiel des prix de l'immobilier, adopté le 1er juillet 2019 conjointement par la Direction Générale des Impôts et l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie. Cette suspension, qui est survenue lors de la période de la crise sanitaire, a provoqué une baisse significative des transactions qui s'est traduite au niveau des prix de l'immobilier<sup>68</sup> ;

---

67 Ministère de l'Administration Publique et de la Réforme de la Fonction Publique, « Recueil des services électroniques et l'évaluation de leur maturité - Rapport des résultats de l'étude », [https://ereadiness.service-public.ma/assets/files/Rapport\\_detaille\\_resultats\\_enquete.pdf](https://ereadiness.service-public.ma/assets/files/Rapport_detaille_resultats_enquete.pdf)

68 SFM Conseil, « Suspension du référentiel des prix de l'immobilier », <https://www.sfm.ma/mesures-dappui-au-financement-des-entreprises-lfr-2020-2/>

- Le faible taux d'utilisation des services électroniques qui pourra être justifié, d'une part, par le manque de confiance numérique des utilisateurs et par le manque de communication et de sensibilisation d'autre part ou par un contenu des services non attractif ou pas assez adapté et trop complexe ;
- L'élaboration des services en ligne est orientée besoins de l'administration au lieu des attentes des usagers ;
- Le faible taux d'accessibilité chez les usagers souffrant d'une infrastructure insuffisante.

#### 2.2.4. Initiatives nationales d'appui

Pour appuyer la dynamique de la transformation digitale, le Maroc a lancé des initiatives d'appui et d'encouragement, à travers des compétitions parmi les services réalisés « e-mtiaz », et un fonds d'aides pour des projets « FOMAP ».

##### Prix « e-mtiaz »

Dans le cadre de la promotion et l'encouragement du développement des services publics électroniques au Maroc, la compétition « e-mtiaz » est organisée chaque année depuis 2005 par le Département de la Réforme de l'Administration <sup>69</sup> .

Elle est ouverte à tous les acteurs publics. Ce prix tout-à-fait symbolique vise à créer l'émulation entre les différents acteurs publics (administrations, établissements et entreprises publics, communes et délégataires de services publics) en matière de développement des services publics électroniques. Il s'agit de distinguer les projets et initiatives d'e-administration qui réussissent, de les faire connaître et de reconnaître les efforts fournis par les équipes qui portent ces projets.

Ce prix a tenu en 2022 sa 14ème édition et depuis sa création en 2005, 369 services y ont participé et 93 ont été primés <sup>70</sup> .

##### Le Fonds de Modernisation de l'Administration Publique

Le Fonds de Modernisation de l'Administration Publique (FOMAP) a été institué par l'article 36 de la loi de finances au titre de l'année budgétaire 2005, en vue d'instaurer l'émulation entre les départements pour moderniser l'administration, d'améliorer la qualité des prestations de service dans les administrations publiques, d'accompagner les initiatives novatrices de modernisation de l'administration et de capitaliser sur les expériences réussies <sup>71</sup> .

Il finance jusqu'à 50 % du coût global de chaque projet, dans la limite de 2 millions de dirhams les projets de simplification et d'harmonisation des procédures, de développement de l'administration électronique et d'amélioration des relations entre l'administration et les usagers à travers la qualité des services rendus au public. Un Comité Interministériel chargé de

69 <http://www.emtiaz.ma/fr>.

70 <https://www.emtiaz.ma/fr/emtiaz-en-chiffres/services-primés>

71 <https://www.mmsp.gov.ma/fr/nos-services/site-du-fonds-de-modernisation-de-ladministration-publique-fomap>



l'examen et de la sélection des projets a été mis en place auprès du Département chargé de la réforme de l'Administration <sup>72</sup> .

Parmi les projets qui ont été sélectionnés au titre de l'année 2020 figurent le « développement d'un système de gestion de la formation à distance au niveau des Instituts Supérieurs de Formation des Professions Infirmières et Technique de Santé », la « digitalisation des registres et portail dédié aux ADOULS » ainsi qu'une « plateforme de l'Expert judiciaire pour l'échange électronique avec les tribunaux ».

Au titre de ses 14 éditions, s'étalant de 2006 à 2022, ce fonds a reçu 423 projets, en a retenu 121 et participé au financement de 51.

Ces initiatives d'appui ont certes eu un rôle d'impulsion dans la dynamique de la transformation digitale, notamment pour les services publics. Mais pour que cette transformation épouse une tendance forte avec un fort impact, il conviendrait **(i)** d'élargir davantage les critères de choix des institutions primées et soutenues, en prenant en compte les vrais impacts sur les usagers voire même l'évaluation de leur satisfaction **(ii)** de prévoir un accompagnement en amont des prétendants à ces initiatives, **(iii)** de rehausser continuellement le niveau et la qualité des projets primés ou soutenus avec prise en compte de la convergence, la cohérence avec les objectifs stratégiques de la transformation digitale, **(iv)** de se doter de budgets à la hauteur de ces ambitions et **(v)** d'innover davantage en termes de modes de financement et d'appui, notamment à destination des startups.

### 2.2.5. Adhésion à des initiatives internationales

Dans le cadre du renforcement de la dynamique de la bonne gouvernance, de transparence et de démocratie participative, le Maroc a adhéré à des initiatives internationales avec des engagements lui permettant de progresser sur la voie de la transparence et de l'intégrité.

Ces initiatives comprennent, entre autres, l'initiative du partenariat pour un gouvernement ouvert, l'initiative Open Data et l'initiative Open Budget.

L'adhésion du Maroc à ces initiatives sont de nature à permettre d'accroître la réactivité du gouvernement, de renforcer l'engagement des citoyens et de lutter contre la corruption et respecter les principes démocratiques.

#### Initiative du partenariat pour un gouvernement ouvert

Le Royaume du Maroc est devenu le 76ème pays membre de l'OGP le 26 Avril 2018 <sup>73</sup> de l'initiative du partenariat pour un gouvernement ouvert (Open Government Partnership - OGP). Cette initiative vise principalement à obtenir des gouvernements des engagements concrets en faveur de la démocratie participative en mettant le citoyen au cœur de la gestion de la chose publique par la promotion de la transparence, de la lutte contre la corruption et de l'exploitation des nouvelles technologies pour renforcer la bonne gouvernance.

<sup>72</sup> En plus de la présidence, ce comité est composé du représentant du Chef du Gouvernement, du représentant du département de l'Economie et des Finances, du représentant du département des Affaires Générales et de la Gouvernance et de quatre personnes désignées par le Chef du Gouvernement en raison de leur compétence en la matière.

<sup>73</sup> <https://gouvernement-ouvert.ma/pan-2.php?lang=fr>

Dans le cadre de l'élaboration du deuxième Plan d'Action National (PAN) du gouvernement ouvert pour la période 2021-2023, les représentants de la société civile ont été largement impliqués dans le processus de cocréation de ce nouveau plan selon une méthodologie élaborée de façon participative.

Ce plan d'action s'articule autour de cinq axes principaux, à savoir : la transparence et la qualité des services publics, l'égalité et l'inclusion, la justice ouverte, la participation citoyenne et les collectivités territoriales ouvertes.

Rappelons que le Maroc a pris 18 engagements dans le cadre du premier plan national 2018-2020. Ces engagements portaient sur les domaines de l'accès à l'information, la transparence budgétaire, la participation citoyenne, la lutte contre la corruption et le renforcement des valeurs de la probité dans le service public.

Ce plan a connu un taux de réalisation avoisinant 84 %, ce qui montre que le Maroc a bien assumé ses engagements en la matière. Toutefois, malgré les efforts déployés dans le cadre de ce plan d'action, de grands défis restent encore à relever, notamment les écarts entre les ambitions affichées en matière de promotion de la participation citoyenne et la réalité.

Il est à noter que le Royaume du Maroc a été élu en 2021, comme membre du Comité directeur du Partenariat pour un Gouvernement Ouvert (OGP) pour un mandat de trois (3) ans à compter du 1er octobre 2021.

## Initiative Open Data

Exercer le droit d'accès aux informations publiques passe d'abord par l'amélioration de la transparence de l'Administration et des institutions publiques et rapprocher la gestion publique des citoyens, en favorisant la réutilisation des données ouvertes (« l'Open Data ») de manière non discriminatoire et sans distinction d'usage pour permettre un fonctionnement démocratique de la société.

En effet, l'ouverture des données publiques est devenue un dispositif puissant d'amélioration de la transparence, en fournissant à tous les citoyens qui le souhaitent accès aux détails du fonctionnement des institutions publiques. Cela est de nature à (i) nourrir et éclairer le débat démocratique et (ii) fonder les choix politiques sur des analyses informées et ancrées dans le réel plutôt que des positions idéologiques formulées a priori.

La transparence doit concerner l'action de l'État dans les divers domaines, notamment la transparence sur la qualité des services et l'efficacité de l'Administration, l'implication du citoyen dans le processus décisionnel public et, par conséquent, le renforcement de la confiance des citoyens envers leurs gouvernants, dans la mesure où l'optimisation et l'élargissement de l'utilisation des données gouvernementales augmentent la productivité, la responsabilisation et l'inclusion conformément aux principes énoncés dans l'objectif 16 des ODD<sup>74</sup> ..

En effet, l'ouverture des données constitue désormais une attente évidente des citoyens et des entreprises consécutivement à la prise de conscience de la valeur économique de la réutilisation des données, à l'évolution du cadre législatif, à l'émergence de la notion politique de « Gouvernement Ouvert », à des initiatives citoyennes en faveur de l'Open Data et à une évolution technologique<sup>75</sup> .

74 Banque Mondiale, rapport sur « Le Développement dans le monde 2021 : des données au service d'une vie meilleure », 2021

75 Ecole des Ponts ParisTech, « Les Données publiques au service de l'Innovation et de la Transparence, Pour une politique ambitieuse de réutilisation des données publiques », Rapport à la Délégation aux usages de l'Internet, juillet 2011.

Au Maroc, la Constitution de juillet 2011, et notamment son article 27 stipule que « Les citoyennes et les citoyens ont le droit d'accéder à l'information détenue par l'administration publique, les institutions élues et les organismes investis d'une mission de service public (...) ». Ce droit n'est limité que par la loi pour des contraintes liées à « la défense nationale, la sûreté intérieure et extérieure de l'Etat, ainsi que la vie privée des personnes » et « l'atteinte aux droits et libertés ».

Dans ce sens, Le gouvernement du Maroc a manifesté un intérêt pour les données du gouvernement ouvert. Il s'est doté depuis mai 2011 <sup>76</sup> d'une plateforme ayant pour objectif de restituer des données réutilisables, provenant de différents organismes publics sur le portail **www.data.gov.ma**. Cependant, ce portail souffre d'un manque d'appropriation de l'agenda des données ouvertes de la part des institutions publiques, d'une compréhension insuffisante de sa pertinence pour la création de valeur publique et de faibles niveaux de réutilisation diminuant l'impact social de l'initiative.

En 2020, et en relation avec l'initiative open data, l'Agence de Développement du Digital (ADD) a réalisé, en partenariat avec la Banque Mondiale et en concertation avec les organismes et institutions concernés, une étude portant sur le développement des données ouvertes publiques visant à élaborer un plan d'actions pour maximiser l'impact de ces données, notamment dans l'amélioration des services publics, le développement de l'entrepreneuriat, et l'inclusion digitale.

## Open Budget

L'Enquête sur le budget ouvert, publiée tous les deux ans par l'International Budget Partnership (IBP), est un instrument de recherche indépendant, comparatif et factuel qui utilise des critères internationalement reconnus pour évaluer l'accès du public aux informations budgétaires du pouvoir central, les possibilités formelles pour le public de participer au processus budgétaire national et le rôle des institutions de contrôle budgétaire.

Cette enquête aide également la société civile locale à évaluer et à s'entretenir avec son gouvernement sur la déclaration et l'utilisation des fonds publics <sup>77</sup> .

Elle utilise des indicateurs qui évaluent la mesure dans laquelle le gouvernement central met à la disposition du public les huit documents budgétaires clés en ligne et en temps opportun, tout en s'assurant que ces documents présentent les données budgétaires de manière exhaustive et utile.

C'est en 2006 que le Maroc a été inclus dans cette étude grâce au partenariat établi avec la société civile, ce qui est de nature à permettre une analyse objective du degré d'ouverture du système budgétaire national, tout en mettant en évidence ses grandes faiblesses.

Depuis lors, le Maroc a entrepris des efforts indéniables pour promouvoir la transparence budgétaire à travers à un ensemble de réformes. Cela a permis d'améliorer son classement international dans le cadre de l'Indice du Budget Ouvert (IBO). Toutefois, malgré l'évolution positive enregistrée, la situation globale demeure insuffisante.

---

76 OECD , « Benchmarking Digital Government Strategies in MENA Countries », 2017. P :63.

77 International budget Partnership, « Enquête sur le Budget Ouvert 2019 : Maroc », 2019

## 2.2.6. Pandémie, un catalyseur d'accélération

La crise sanitaire a catalysé l'accélération de la transformation digitale au Maroc. Il faut reconnaître, en effet, que cette période a connu une dynamique de transformation de certains services publics, caractérisée par une grande capacité de l'administration et de l'entreprise à se moderniser, à pouvoir travailler à distance et à changer toute l'organisation en très peu de temps. Elle a également forcé l'usage des nouvelles technologies partout et par tous.

Dans ce contexte et afin de promouvoir la transparence et l'intégrité, de réduire les risques de clientélisme, de favoritisme et par conséquent de la corruption, le gouvernement marocain a mis en place un certain nombre de solutions digitales réussies. Il s'agit à titre indicatif de l'organisation de la campagne de vaccination, de l'échange de documents électroniques administratifs à distance, du travail à distance, de la télémédecine et de la justice à distance.

### Organisation de la campagne de vaccination

Afin de bien gérer l'organisation de sa campagne de vaccination, le Maroc a fait le choix de la mise en place d'un dispositif médical digital, en donnant aux patients l'accès à l'application « Yakadaliqah »<sup>78</sup>. Celle-ci permet l'enregistrement, la déclaration des effets indésirables par les personnes vaccinées et leur télé-suivi, en vue de suivre, répertorier et contrôler les Manifestations Post vaccinales Indésirables (MAPI).

### Echange de documents électroniques administratifs

Le gouvernement a mis en place un ensemble de solutions numériques développées par l'ADD dans le but de permettre aux utilisateurs et aux administrations d'échanger des dossiers et des courriers et de faire le suivi de leur traitement à distance. Dans ce sens, trois initiatives digitales ont été lancées : Le bureau d'ordre digital, le guichet électronique des courriers et le parapheur électronique.

Le bureau d'ordre digital est une plateforme de digitalisation du bureau d'ordre permettant aux administrations et organismes publics de créer des Bureaux d'Ordre Digitaux en vue de gérer électroniquement les flux des courriers entrants et sortants. Les citoyens, les entreprises, les administrations et les organismes publics ont la possibilité ainsi de déposer à distance leurs courriers aux administrations concernées contre un accusé de réception.

Le guichet électronique des courriers, quant à lui, permet l'automatisation du processus de traitement des courriers au sein d'une administration donnée. Cette solution intègre des fonctionnalités permettant aux agents de l'administration de traiter et suivre les courriers entrants et sortants via des workflows d'affectation et de validation.

Le parapheur électronique est une dématérialisation complète de flux documentaires nécessitant une valeur probatoire. Il intègre pour cela de nouvelles fonctionnalités, notamment la gestion des workflows métiers (gestion des ressources humaines, achat et logistique, communication interne, etc.) et la signature électronique des documents administratifs.

<sup>78</sup> <https://services.liqahcorona.ma/DemandeSuivi/SearchAttestationfr>

## Travail à distance

Dans le cadre des mesures sanitaires prises lors de cette pandémie, le gouvernement avait préparé, en 2020, un projet de décret n° 2.20.343 dont l'objectif est de définir les modalités et les conditions de ce mode de travail au sein de l'administration publique, ainsi que les droits et obligations des employeurs et des employés. Dans ce cadre, ledit texte donne les mêmes droits aux fonctionnaires travaillant à distance que ceux qui assurent leurs fonctions en présentiel, notamment en matière de congés de maladie et des accidents de travail, en précisant qu'ils ont également les mêmes obligations conformément aux dispositions du code du travail.

En prenant en compte les expériences vécues aussi bien au niveau national qu'au niveau des différents pays dans le monde, notamment lors de la période de la crise sanitaire Covid 19, l'analyse devrait être approfondie pour prendre en compte les différentes dimensions liées au travail à distance, aussi bien celles liées aux relations socio-professionnelles que celles relatives aux conditions de protections de la santé et du bien-être des employés.

## Télé médecine

Dans le domaine de la médecine, des plateformes numériques ont été mises en place pour suivre la pandémie. Il s'agit à titre d'exemple la plateforme « **tbib24** » qui est une plateforme de Télé médecine gratuite du Ministère de la Santé et dont l'objectif est de réduire les déplacements à des fins de consultations médicales dans les secteurs privé et public en temps de pandémie. Cette initiative est basée sur un cadre de bénévolat, en sollicitant des médecins volontaires, toutes spécialités confondues. Elle a été déployée en partenariat avec le Conseil national des médecins du Maroc et l'Ordre des médecins dentistes.

De même, le portail « **Maw3idi.ma** », mis en place également par le Ministère de la Santé, a pour objectif de dématérialiser la prise de rendez-vous aux hôpitaux et de faire leur suivi.

Pour sa part, la plateforme **DabaDoc.com** met également à la disposition des marocains la possibilité de prendre des rendez-vous en ligne et d'échanger avec un médecin en vidéo.

D'autres initiatives ont été également lancées telles que les applications d'intelligence artificielle pour le contrôle de la température à distance ainsi que pour le suivi des cas d'infection.

Toutefois, ces applications restent limitées et ne permettent pas aux usagers de bénéficier à distance à un large éventail de services de santé, et ne permettent pas aux médecins d'exercer pleinement leur métier à distance, en exploitant pleinement les possibilités offertes par les avancées technologiques, en matière de télé médecine.

## Justice à distance

Le Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire (CSPJ) a mis en place des solutions digitales permettant de tenir des audiences et des procès à distance, en mettant en relation à travers des technologies de visioconférences les détenus, les juges, les procureurs ainsi que les avocats. Un total de 15.754 audiences ont été tenues à distance dans les différents tribunaux du Royaume, du 27 avril 2020 au 26 février 2021, au cours desquelles 300.269 affaires ont été mises au rôle, a indiqué le CSPJ dans un communiqué en précisant que des milliers de détenus ont

bénéficié du dispositif de procès à distance durant la même période, sans avoir à se déplacer aux tribunaux<sup>79</sup>.

La crise sanitaire a bien montré que le Maroc peut parfaitement procéder à une digitalisation au service de la transparence, indépendamment des contraintes financières ou autres. Elle a également joué le triple rôle de révélateur d'un besoin de transformation, d'opportunité pour enclencher cette transformation, et d'accélérateur<sup>80</sup>.

Le Royaume devra mettre à profit les acquis dans ce domaine et continuer à poursuivre ce qu'il a réussi à faire sous la contrainte du COVID-19 afin de promouvoir davantage la transparence, l'intégrité et la lutte contre la corruption.

## 2.3. STAGNATION, VOIRE REGRESSION DU POSITIONNEMENT A L'INTERNATIONAL

Le Maroc a adopté au cours des dernières décennies plusieurs programmes nationaux pour le développement du digital, si bien que le secteur technologique du pays a connu une progression substantielle, faisant du Royaume l'un des tous premiers acteurs continentaux en matière de connectivité, de télécoms, d'accès à internet et d'utilisation du digital au sens large<sup>81</sup>.

Néanmoins, les avancées obtenues par les stratégies et autres plans de transformation sont restées en deçà des ambitions affichées, des attentes des citoyens et du rythme soutenu des mutations technologiques, économiques et sociales qui s'opèrent au Maroc et dans le monde. Cela a creusé la « fracture numérique », qui reste encore substantielle au Maroc et entraîne une baisse progressive dans les classements internationaux.

Le présent chapitre est consacré à la présentation du positionnement du Maroc au niveau international, concernant un certain nombre d'indicateurs qui sont en étroite relation avec les domaines, objets du présent rapport.

Cela concerne les indices (i) du développement de l'e-gouvernement, (ii) de la participation digitale, (iii) de la transparence budgétaire, (iv) des données ouvertes, et (v) de la perception de la corruption.

### 2.3.1. Classement e-GOV

D'après les enquêtes de l'ONU sur le développement de l'e-gouvernement évaluant les progrès du développement de l'administration électronique à travers l'indice de développement d'e-gouvernement (EGDI), le Maroc a marqué une progression significative pendant la période allant de 2010 à 2014.

En effet, le Maroc a gagné sur l'indice global EGDI 14 places en 2010 et 6 places en 2012 pour enregistrer une belle performance marquée par la progression historique de 38 places en 2014 qui reste jusqu'à aujourd'hui son meilleur score dans le classement international de sa stratégie digitale.

79 <https://www.mapnews.ma/fr/actualites/g%C3%A9n%C3%A9ral/proc%C3%A8s-%C3%A0-distance-plus-de-300000-affaires-mises-au-r%C3%B4le-en-10-mois>

80 AUSIM & Devo Team Africa, « Etat des lieux et maturité digitale au Maroc- Enquête sur la maturité et les besoins en acculturation digitale », septembre 2021

81 Mazars, « Le Maroc, la future « Digital Nation » Africaine » Mazars, 2019.

Néanmoins, cette évolution positive ne s'est pas inscrite dans la durée. Le Maroc a commencé à régresser en 2016 en reculant de 3 places par rapport à 2014.

Puis les services e-gov au Royaume ont reculé de 25 places sur une période de deux années, passant de la 85ème place en 2016, à la 110ème en 2018 sur le classement global de 193 pays<sup>82</sup>. Cette régression est une conséquence de régression au niveau du classement dans les indices « services en ligne » et « capital humain » en marquant respectivement un recul de 42 places et de 9 places.

Tableau 4 : Evolution du classement du Maroc sur « EGDI », « TII », « HCI » et « OSI »

	Indice global	Infrastructure IT (TII)	Capital Humain (HCI)	Services en ligne (OSI)	Nombre de pays de base	Evolution du classement global
<b>2008</b>	140	95	153	115	182	
<b>2010</b>	126	93	153	105	184	+14 places
<b>2012</b>	120	92	167	56	190	+6 places
<b>2014</b>	82	93	153	30	192	+38 places
<b>2016</b>	85	101	157	36	193	-3 places
<b>2018</b>	110	104	148	78	193	-25 places
<b>2020</b>	106	92	133	106	193	+ 04 places
<b>2022</b>	101	82	133	113	193	+ 05 places

Source : Données collectées des rapports d'enquêtes des Nations Unies<sup>83</sup>

Figure 7 : Evolution du classement du Maroc sur « EGDI », « TII », « HCI » et « OSI »



82 United Nations e-Government survey 2018 - gearing e-government to support transformation towards sustainable and resilient societies.

83 <https://publicadministration.un.org/fr/Research/UN-e-Government-Surveys>

En 2022, sur un total de 193 pays, le Royaume a avancé de 5 places au niveau du classement global EGD. Ceci a été accompagné d'une évolution positive au niveau du sous-indices « infrastructure IT » en enregistrant respectivement une avancée de 10. Cependant, le sous-indice « capital humain » a stagné et le sous-indice « services en ligne » et a régressé de 7 places.

Cela signifie que la disponibilité en ligne des services publics reste insuffisante, notamment les services facilitant l'interaction avec les citoyens. Le capital humain constitue également un défi pour une utilisation plus large des services en ligne.

A l'échelle continentale, il est à souligner que le Maroc vient de regagner la 5ème position, derrière l'Afrique du Sud, l'île Maurice, les Seychelles et la Tunisie, après avoir connu des régressions au niveau continental, où il a été classé 7ème en 2020.

### 2.3.2. Classement e-Participation

La e-participation est définie comme étant le processus qui consiste à impliquer les citoyens par le biais des TIC dans la politique, la prise de décision et la conception de la prestation de services afin de la rendre participative, inclusive et délibérative<sup>84</sup>.

La participation électronique est mesurée à travers l'indice de participation électronique (EPI) qui est basé sur trois sous-indices : (i) « e-information » relatif à la disponibilité des informations en ligne, (ii) « e-consultation » lié à la consultation publique en ligne, et (iii) « e-décision » - impliquant directement les citoyens dans les processus de décision.

Tableau 5 : Evolution du classement du Maroc en EPI

	Classement	EPI
2008	170	0.0000
2010	86	0.1286
2012	17	0.3947
2014	17	0.8039
2016	17	0.8305
2018	56	0,7753
2020	106	0,5119
2022	128	0,2727

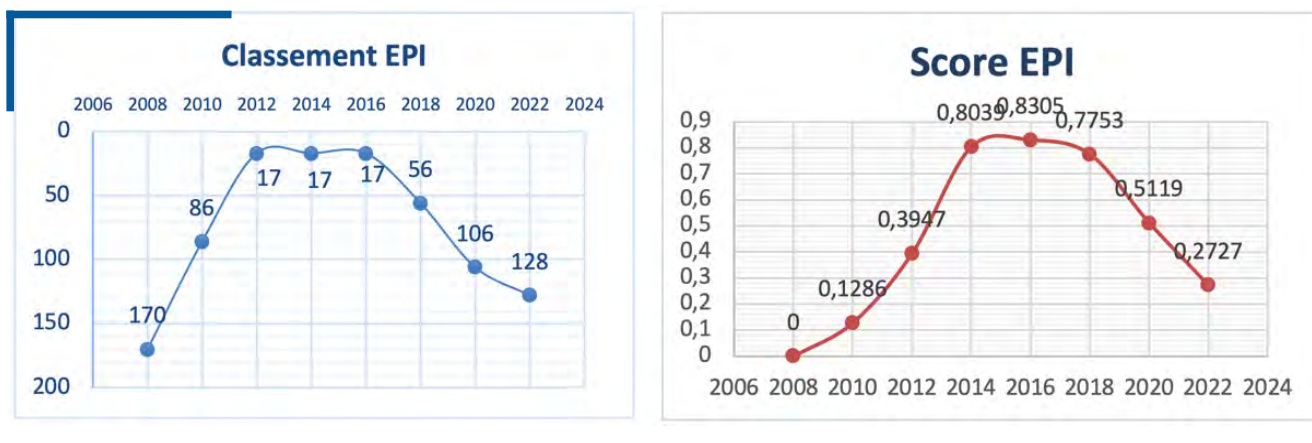
Source : Données collectées des rapports d'enquêtes des Nations Unies<sup>85</sup>

84 <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/E-Participation-Index>

85 Nations Unies Département des affaires économiques et sociales > Research > UN e-Government Surveys



Figure 8 : Evolution du classement et du score du Maroc sur l'EPI



Source : Données collectées des rapports d'enquêtes des Nations Unies

Les résultats de ce classement mettent en évidence que le Maroc continue à régresser au niveau de l'indice EPI. En effet, Il a abandonné sa position de « référence africaine » au profit de l'Afrique du Sud.

Alors qu'il était à la 17ème place mondiale en matière d'e-participation en 2012, 2014 et 2016, le Royaume a régressé au 56ème rang, affichant un score de 0,7753. En 2020, le Maroc a de nouveau enregistré une régression de 50 places avec un score de 0,5119, puis en 2022 il a à nouveau régressé de 22 places avec un score de 0,2727.

Au vu de ce constat et de ces régressions successives, le Maroc est appelé à fournir de grands d'efforts pour assurer une e-participation citoyenne dans la politique, la prise de décisions et la conception de la prestation de services.

### 2.3.3. Classement Open Data

Dans la continuité des efforts consentis par le Maroc dans l'amélioration du processus de transparence et d'ouverture des données, le CESE a publié en 2013 un rapport sur la thématique « Open Data : la libération des données publiques au service de la croissance et de la connaissance »<sup>86</sup> mettant l'accent sur les enjeux aux niveaux politique et institutionnel, économiques et sociaux de l'Open Data au Maroc ainsi que les opportunités qu'elle apporte à ces niveaux. Il a également fait l'état des lieux de l'ouverture des données au Maroc et émis des propositions pour une politique ambitieuse d'ouverture de données publiques constituées d'une volonté politique, d'une stratégie et d'un scénario de réussite fondé sur la mise en place d'un dispositif juridique d'accès à l'information publique ; l'identification et la désignation de la mission Open Data (niveau institutionnel) et une bonne coordination entre les différents intervenants avec des procédures simples (niveau opérationnel).

<sup>86</sup> CESE, « Open Data : la libération des données publiques au service de la croissance et de la connaissance », 2013

## Open Data Barometer (ODB)

En 2015, soit deux années après la date de publication du rapport du CESE cité ci-dessus, et quatre années après le lancement du portail [www.data.gov.ma](http://www.data.gov.ma), le Maroc n'avait pas suffisamment avancé dans le chantier de l'Open Data comme en témoigne l'évolution de son classement à l'international en matière d'ouverture des données, notamment celui de l'indice Open Data Barometer (ODB) de la Fondation World Wide Web, qui a été publié en 2013, 2015, 2016, 2017 et 2018

<sup>87</sup>Tableau 6 : Evolution du classement et du score du Maroc en ODB

	Score ODB	Préparation	Mise en œuvre	Impact	Rang
<b>2013</b>	27,24	36,46	27,84	16,59	40
<b>2015</b>	21,11	47	15	18	55
<b>2016</b>	16,17	36	13	3	62
<b>2017</b>	17	38	12	7	79

Dans l'édition de 2015, Le score ODB du Maroc a régressé, en passant d'un score de 27,24/100 à un score de 21,11/100 perdant ainsi 15 places (du 40ème rang parmi 77 pays au 55ème rang parmi 86 pays), et cette tendance de régression s'est à nouveau constatée entre 2015 et 2016.

Selon le rapport de l'Open Data Barometer (édition 2015), bien que le Maroc ait été pionnier en Afrique, la qualité, la mise à jour et la pertinence des données publiées sont limitées. Il existe des preuves d'engagement communautaire entre le gouvernement et les groupes, tels que l'Open Knowledge Foundation locale, mais une évaluation de l'initiative a noté que malgré son caractère innovant, l'initiative marocaine de données ouvertes n'a pas bénéficié de l'intérêt qu'elle méritait. Cette situation est certainement liée au fait que l'initiative a été menée par une entité gouvernementale de façon très isolée, sans être ni inscrite dans une véritable stratégie gouvernementale ni soutenue par une communication suffisante<sup>88</sup>.

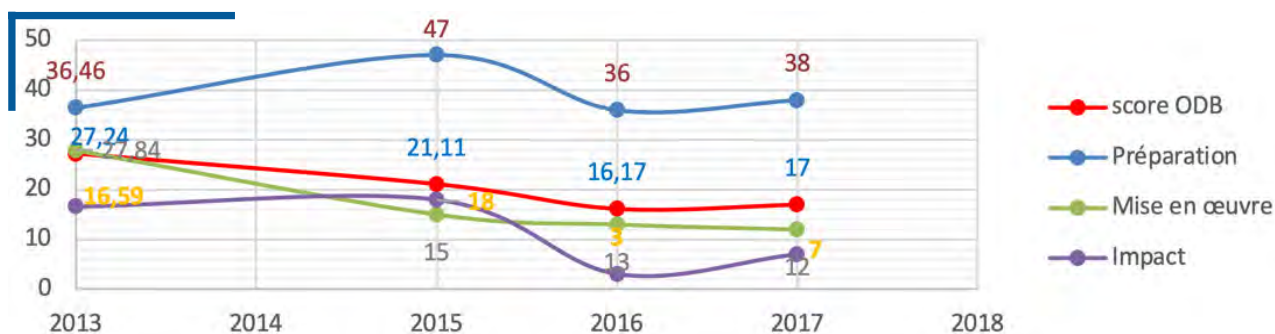
Cette régression a été justifiée également, selon le rapport de l'OCDE relatif à la « comparaison des stratégies digitales dans la région MENA »<sup>89</sup>, par un manque d'appropriation de l'agenda des données ouvertes par les institutions publiques, une compréhension insuffisante de sa pertinence pour la création de valeur publique et de faibles niveaux de réutilisation diminuant l'impact social de l'initiative.

<sup>87</sup> Cet indice est constitué de trois sous indices : - Préparation (35%) (Politique du gouvernement, Action du gouvernement, Secteur privé et Citoyens et société civile) - Implémentation (35%) (Jeux de données liés à la reddition des comptes, Jeux de données liés à l'innovation, Jeux de données liées à la politique sociale) - Impact (30%) (Politique, Economique et social).

<sup>88</sup> The World Wide Web Foundation, « Open Data Barometer Global Report Second Edition », janvier 2015

<sup>89</sup> OECD – Benchmarking Digital Government Strategies in MENA Countries, 2017. P :63

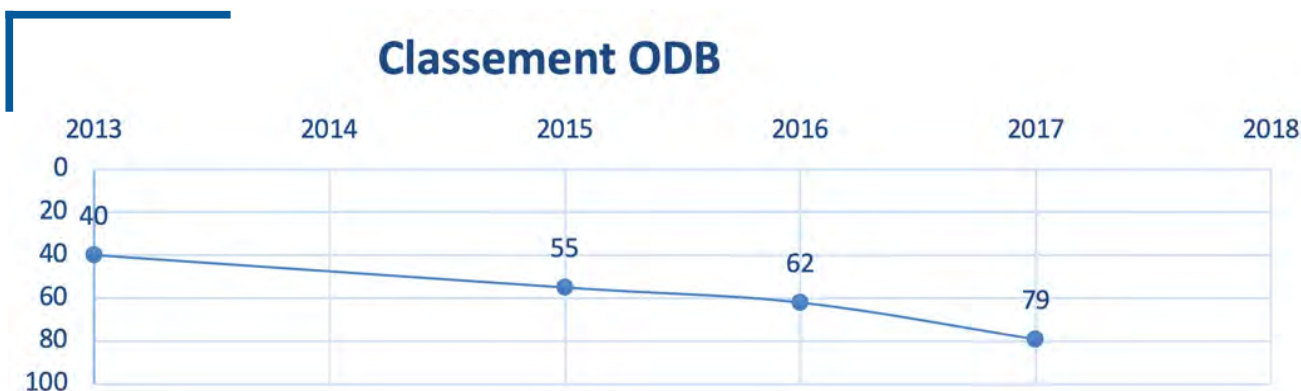
Figure 9 : Evolution du score ODB du Maroc sur : «Préparation», «Mise en œuvre» et «Impact»



Source : Données collectées des rapports d'open Data Barometer du World Wide Web Foundation<sup>90</sup>

Consécutivement à cette régression de son score dans ce classement, le Maroc est passé du rang 40 parmi 77 pays en 2013, au rang 79 parmi 114 pays en 2017.

Figure 10 : Evolution du classement ODB pour le Maroc



Source : Données collectées des rapports d'open Data Barometer du World Wide Web Foundation

Dans ce contexte, la Cour des Comptes a émis des observations concernant, d'une part, le niveau de préparation à l'ouverture de données qui est caractérisé par une absence de politique ou de stratégie d'ouverture des données, un retard de la réforme du cadre législatif, une absence d'initiatives d'ouverture de données au niveau local et un manque de promotion d'une culture d'innovation avec les données ouvertes et, d'autre part, le degré d'ouverture des données caractérisé par un faible score en Open Data et des données en majorité publiées dans des formats ne favorisant pas leur exploitation.

Face à ces insuffisances, la Cour des Comptes propose l'adoption d'une politique durable et pérenne d'ouverture des données, en accordant la priorité (i) à l'ouverture des données en relation avec les besoins réels des usagers et celles susceptibles de favoriser la transparence, la reddition des comptes et l'utilisation innovante des données et (ii) à leur publication dans des formats informatiques adéquats et exploitables.

Sur le plan juridique, la Cour des Comptes a souligné l'importance de la mise en place d'une loi sur l'Open Data en harmonie avec le cadre législatif existant, en particulier la loi n°31-13 sur le droit d'accès à l'information qui a permis au Maroc d'intégrer l'Open Government Partnership (OGP) et la loi n°09-08 concernant la protection des données personnelles.

90 <http://opendatabarometer.org/>

## Indice d'Ouverture des Données

Sur le plan des données statistiques, l'Indice d'Ouverture des Données (Open Data Inventory – ODIN) réalisé par l'Observatoire des Données Ouvertes, place le Maroc, avec un score de 70 points en 2022, au 25ème rang parmi 193 pays évalués à l'échelle mondiale et en tête des pays africains, en nette amélioration par rapport à l'année 2021 où il était classé 41ème sur 178 pays avec un score de 65 points.

### 2.3.4. Classement dans l'Indice sur le Budget Ouvert (IBO)

L'enquête sur le budget ouvert, publiée tous les deux ans par l'International Budget Partnership (IBP), utilise un nombre important d'indicateurs pour mesurer la transparence budgétaire en se basant sur des critères internationalement reconnus mis au point par les organisations multilatérales. Ces indicateurs évaluent la mesure dans laquelle le gouvernement central met à la disposition du public les huit documents budgétaires clés<sup>91</sup> en ligne et en temps opportun tout en s'assurant que ces documents présentent les données budgétaires de manière exhaustive et utile. Chaque pays est noté (sur 100) selon un score composite qui détermine son classement dans l'Indice sur le budget ouvert (IBO) – la seule mesure indépendante et comparative de la transparence budgétaire dans le monde<sup>92</sup>.

Parce que la transparence à elle-seule n'est pas suffisante pour améliorer la gouvernance, cette enquête évalue également (i) la « participation du public » dans la budgétisation qui est vitale pour atteindre les résultats positifs associés à une meilleure transparence budgétaire et (ii) le rôle que jouent les assemblées législatives, les institutions supérieures de contrôle et les institutions financières indépendantes dans le processus budgétaire, et la mesure dans laquelle elles assurent un contrôle efficace du budget. Le tableau 2-4 ci-dessous illustre l'évolution de ce classement pour le Maroc.

Tableau 7 : Evolution du score et du classement du Maroc en IBO

	Transparence budgétaire	Participation du public	Contrôle budgétaire	Score moyen global	Classement	Nombre de pays comparé
2010	28	-	-	42	53	94
2012	38	-	-	43	63	100
2015	38	2	17;21 <sup>93</sup>	45	72	102
2017	45	0	31	42	58	115
2019	43	6	44	45	62	117
2021	48	7	46	48	55	120

91 (1) Rapport préalable au budget ; (2) Projet de budget de l'exécutif ; (3) Budget approuvé ; (4) Budget des citoyens ; (5) Rapports en cours d'année ; (6) Revue de milieu d'année ; (7) Rapport de fin d'année ; (8) Rapport d'audit.

92 International budget Partnership, « Enquête sur le Budget Ouvert 2019 : Maroc », 2019

93 17/100 pour le contrôle par la cour des comptes et 21/100 pour le contrôle par le parlement

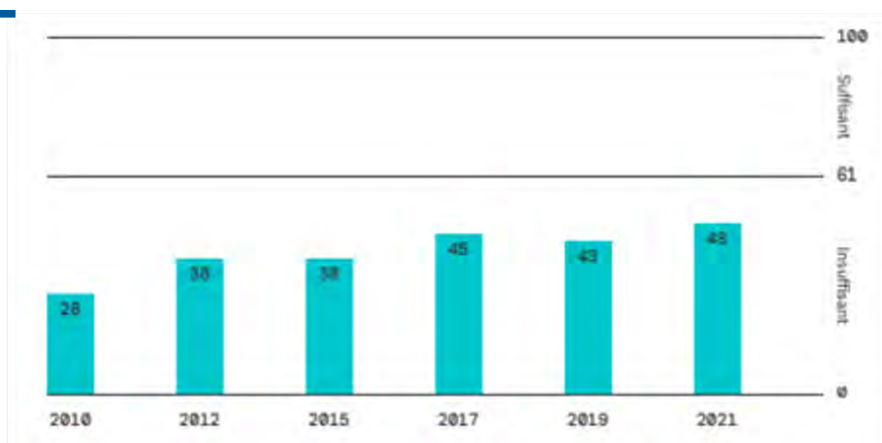
Durant ces dernières années, le Maroc a entrepris des efforts considérables en matière de promotion de la transparence budgétaire, particulièrement avec la promulgation de la nouvelle Loi Organique relative à la Loi de Finances qui comporte plusieurs apports positifs visant à cristalliser les standards internationaux de modernisation de la gestion publique et de bonne gouvernance( l'institutionnalisation de la programmation budgétaire pluriannuelle, l'institution de la comptabilité d'exercice et de la comptabilité analytique, la maîtrise des crédits d'investissement reportés, etc.).

Ces efforts se sont traduits par une amélioration sensible de son indice IBO qui a atteint un score de 45/100 en 2019 et un score de 48/100 au titre de l'année 2021.

En termes de transparence budgétaire, le Royaume a eu un score de 43/100 au titre de l'année 2019 et de 48/100 en 2021, soit le meilleur score enregistré jusqu'à aujourd'hui.

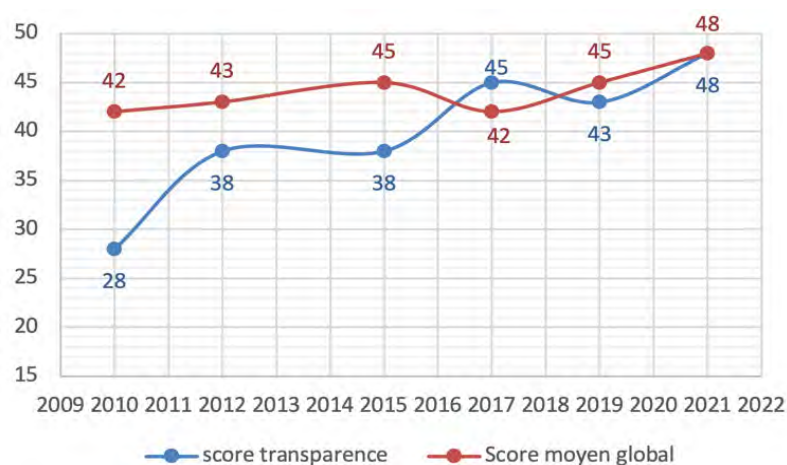
En dépit de cette évolution positive, les scores enregistrés demeurent inférieurs au seuil de 61/100 à partir duquel un pays est considéré comme étant susceptible de publier suffisamment de documents favorisant un débat public informé sur le budget (Cf. Figures 12, 13 et 14 ci-dessous).

Figure 11 : Evolution du score du Maroc dans la transparence budgétaire



Source : Enquête sur le budget ouvert, aperçu sur le Maroc<sup>94</sup>

Figure 12 : Maroc- Evolution du score de la transparence budgétaire et du score moyen global



94 <https://www.internationalbudget.org/sites/default/files/country-surveys-pdfs/2021/open-budget-survey-morocco-2021-fr.pdf>

Figure 13 : Evolution du classement IBO du Maroc



Le classement de l'indice IBO au titre de 2019, montre que le Maroc a perdu 4 places au classement mondial par rapport à l'année 2017, se positionnant ainsi au 62ème rang dans une liste de 117 pays, comme l'illustre la figure 14 ci-dessus.

Cette régression en 2019 a été expliquée par<sup>95</sup> :

- La non publication en ligne du rapport préalable au budget et du rapport de fin d'année dans les délais impartis ;
- La non production, jusqu'à ce jour, de la revue de milieu d'année et sa mise en ligne en temps utile.

S'ajoute à cela des informations supplémentaires sur les politiques budgétaires qui doivent être incluses dans le projet de budget.

Figure 14: Maroc - Disponibilité publique des documents budgétaires

KEY	Document	2010	2012	2015	2017	2019	2021
● Accessible au public	Rapport préalable au budget	⊘	⊘	⊘	⊘	●	●
● Publié en retard, ou non publié en ligne, ou produit pour usage interne uniquement	Projet de budget de l'exécutif	●	●	●	●	●	●
● Non produit	Budget approuvé	●	●	●	●	●	●
	Budget des citoyens	⊘	●	●	●	●	●
	Rapport en cours d'année	●	●	●	●	●	●
	Revue de milieu d'année	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	●
	Rapport de fin d'année	●	●	⊘	⊘	●	●
	Rapport d'audit	⊘	●	●	●	●	●

Source: International Budget Partnership, open budget Survey 2021: Maroc <sup>96</sup>

95 <https://live-international-budget-partnership.pantheonsite.io/open-budget-survey/country-results/2019/morocco>

96 <https://www.internationalbudget.org/sites/default/files/country-surveys-pdfs/2021/open-budget-survey-morocco-2021-fr.pdf>

En revanche, le Maroc a gagné 7 places au classement mondial au titre de l'année 2021, en se positionnant au 55ème rang dans une liste de 120 pays. Cette amélioration s'explique par le fait que le Maroc a renforcé la disponibilité des informations budgétaires, notamment la publication en ligne de la Revue de milieu d'année.

Néanmoins, le Maroc doit doubler d'effort pour renforcer la transparence budgétaire, à travers la publication destinée aux citoyens des documents relatifs à l'élaboration, l'exécution et le contrôle du budget de l'Etat, ce qui ne manquerait pas d'améliorer sa position dans le classement international. Il s'agit principalement de la publication en ligne et dans les délais du Rapport préalable au budget et du Rapport de fin d'année.

A cet effet, les recommandations suivantes ont été émises :

- Inclure dans le Projet de budget des informations liées (i) aux estimations pluriannuelles des dépenses et des recettes, (ii) à la composition de l'encours total de la dette, (iii) à l'impact sur les recettes des nouvelles politiques proposées et (iv) aux arriérés de dépenses.
- Améliorer l'exhaustivité de la Revue de milieu d'année en fournissant des estimations actualisées des dépenses par classifications administratives et fonctionnelles ainsi que par programme spécifique, et en fournissant des informations supplémentaires concernant les estimations actualisées et la composition des emprunts et de la dette publique.

### 2.3.5. Classement IPC

L'indice de perception de la corruption (IPC) est un indice produit par Transparency International, construit à partir de plusieurs sondages d'opinion d'experts se prononçant sur leur perception du niveau de corruption dans les secteurs publics d'une centaine de pays. Les pays peuvent être classés sur une échelle de 0 à 100, 0 indiquant un degré de perception de la corruption élevé et 100 indiquant un degré de corruption perçu comme très faible.

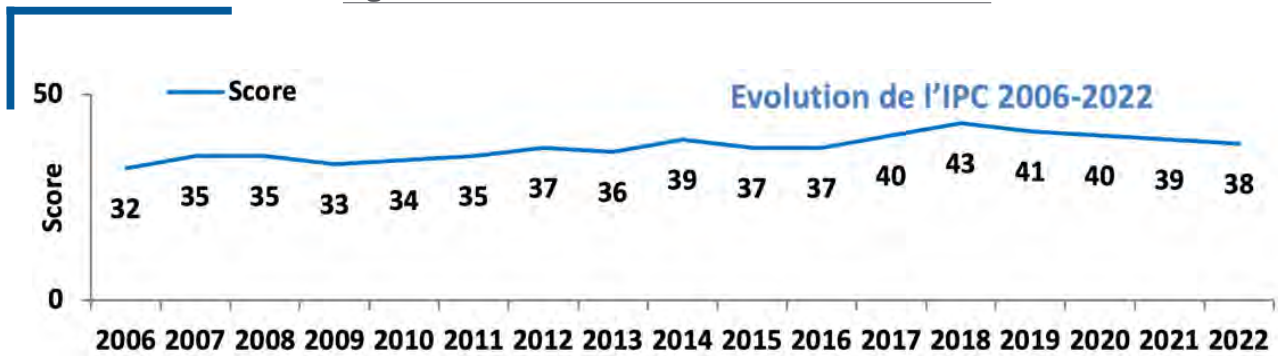
Tableau 8 : Evolution du score et du classement du Maroc en IPC

	Score	Classement	Nombre de pays
2006	32	79	163
2007	35	72	163
2008	35	80	180
2009	33	89	180
2010	34	85	178
2011	34	80	183
2012	37	88	176
2013	37	91	177
2014	39	80	175
2015	37	88	168

	Score	Classement	Nombre de pays
2016	37	90	176
2017	40	81	179
2018	43	73	180
2019	41	80	180
2020	40	86	180
2021	39	87	180
2022	38	94	180

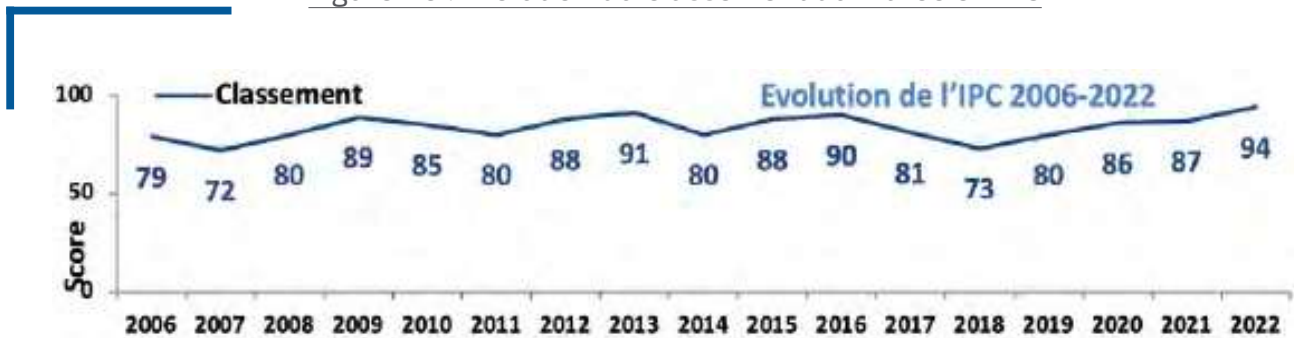
Source : Données collectées des rapports relatifs à l'IPC du transparency International<sup>97</sup>

Figure 15 : Evolution du score du Maroc en IPC



Source : données collectées des rapports relatifs à l'IPC de transparency International

Figure 16 : Evolution du classement du Maroc en IPC



Source : données collectées des rapports relatifs à l'IPC de transparency International

Le Maroc a été intégré dans le classement de l'IPC en 1998. Depuis lors, il est noté annuellement. Il est difficile d'analyser l'évolution du classement du Maroc sur la période 1998-2014 pour plusieurs raisons, notamment le nombre mouvant de pays dans le classement combiné avec le changement du système de notation en 2012. Sans éliminer totalement l'impact de ces facteurs, l'Instance a procédé à une analyse de l'évolution qui aurait été celle du Maroc, sur

97 Transparency International France, <https://transparency-france.org/publications/indices-de-perception-de-corrruption/>



une base constante de pays couverts par l'Index, et ce en neutralisant les pays ayant été retirés définitivement de la liste et en prenant comme approximation la note du premier classement d'un pays comme base pour les années antérieures<sup>98</sup>.

Néanmoins, en s'appuyant aussi bien sur les données de base que sur les données ajustées, il en ressort que la position du Maroc n'a pas beaucoup changé depuis plus de 16 ans. Elle se caractérise par une relative stagnation, avec un classement allant de la 72ème place à la 94ème, et une note qui est restée inférieure à 43 sur 100 (note moyenne mondiale en 2022, et en dessous du score de 50/100). Cette situation montre que le Royaume continue à souffrir de l'ampleur du phénomène de la corruption et de sa perception.

L'indice IPC au titre de 2022 montre que le Maroc a perdu 7 places au classement mondial par rapport à l'année 2021, se positionnant ainsi au 94ème rang dans une liste de 180 pays.

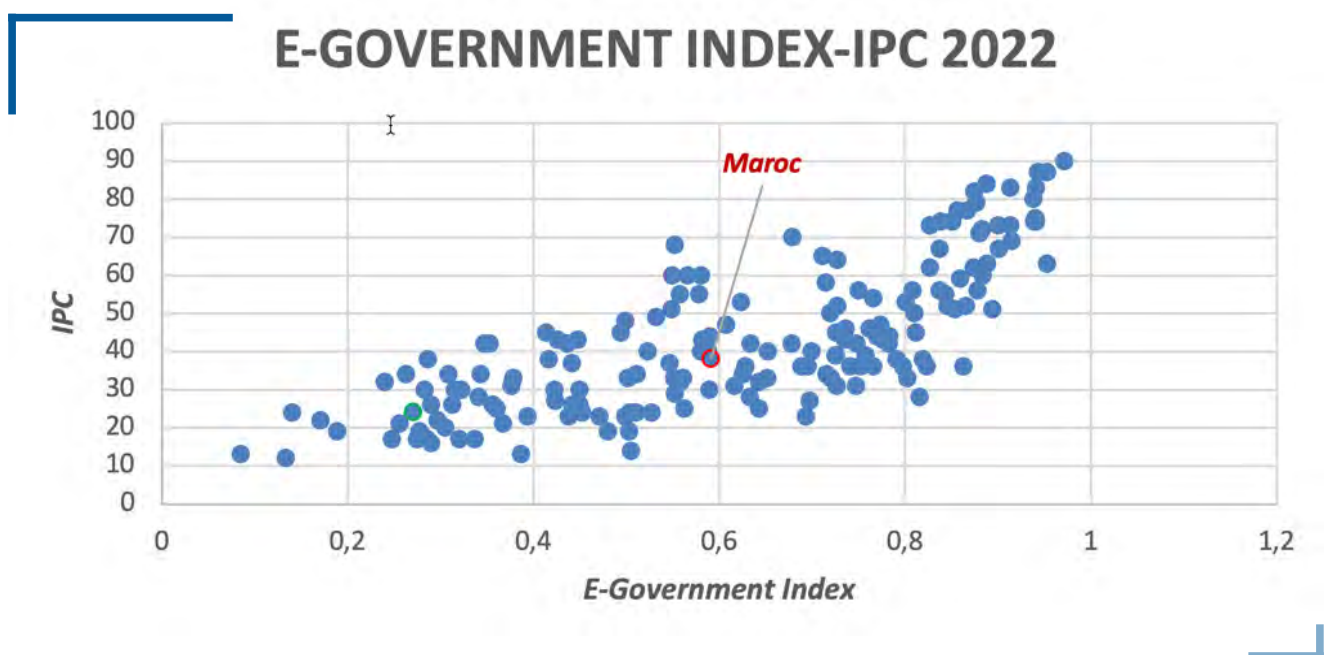
Cette tendance baissière a déjà été constatée dans les dernières éditions de l'IPC, ainsi par exemple au titre de 2021, le Maroc avait perdu un point au niveau du score et une place dans le classement par rapport à 2020.

### 2.3.6. Corrélation entre IPC et EGD

Comme cela a été présenté plus-haut, une analyse entre l'IPC, l'EGDI et ses composantes a mis en évidence une forte corrélation entre les scores obtenus, au titre de 2022, dans l'indice IPC comparés à ceux obtenus pour l'EGDI et pour chacun de ses sous indices.

Et pour illustrer le positionnement du Maroc par rapport à l'ensemble des pays de l'échantillon de cette analyse, les quatre graphiques ci-dessous présentent la répartition de ces pays, selon l'indice IPC, comparés successivement à l'indice EGD, puis à chacun de ses trois sous indices, OSI, HCI et TII.

Figure 17 : Répartition des scores de l'ensemble des pays selon les indices EGD et IPC



98 INPPLC(2020), « situation de la corruption au Maroc : Etude approfondie de l'indice de Perception de la corruption »,

Figure 18 : Répartition des scores de l'ensemble des pays selon les indices OSI et IPC

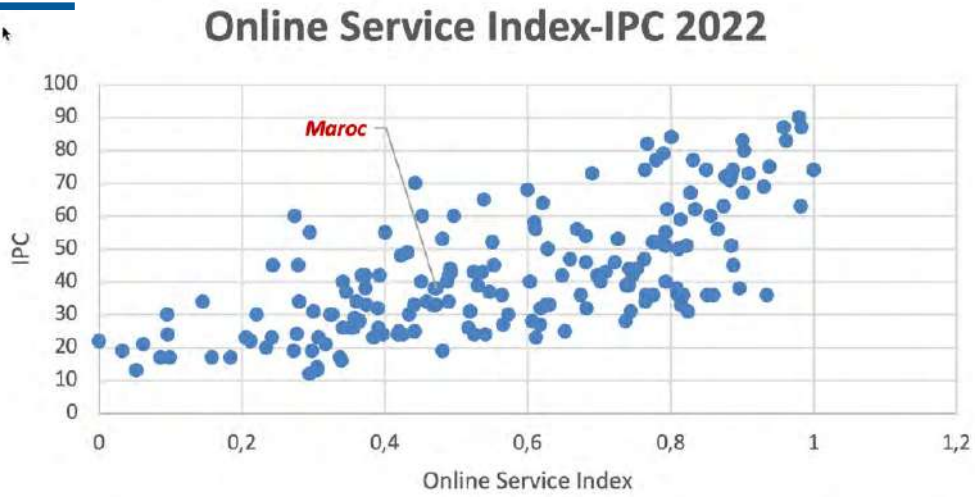


Figure 19 : Répartition des scores de l'ensemble des pays selon les indices HCI et IPC

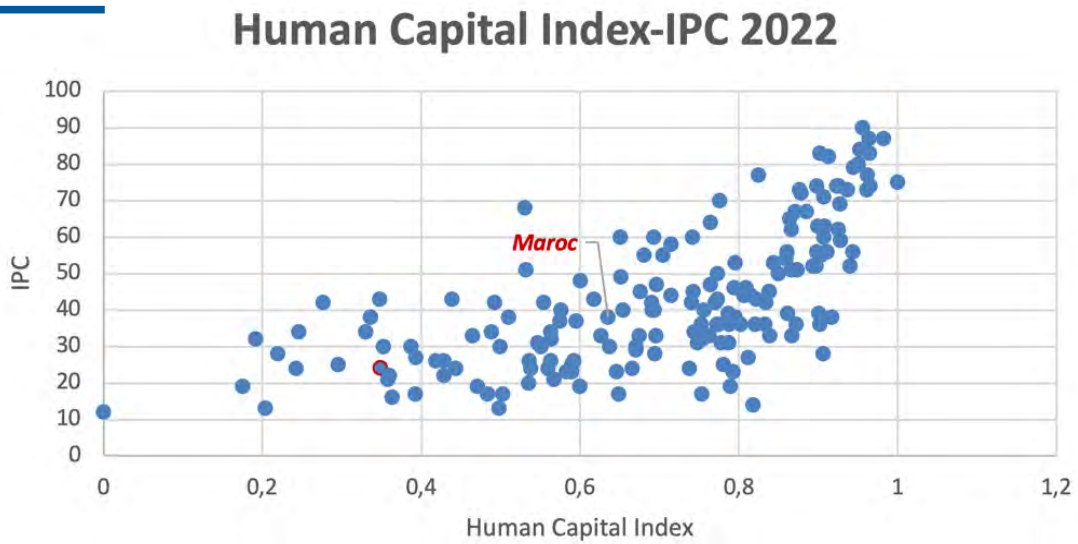
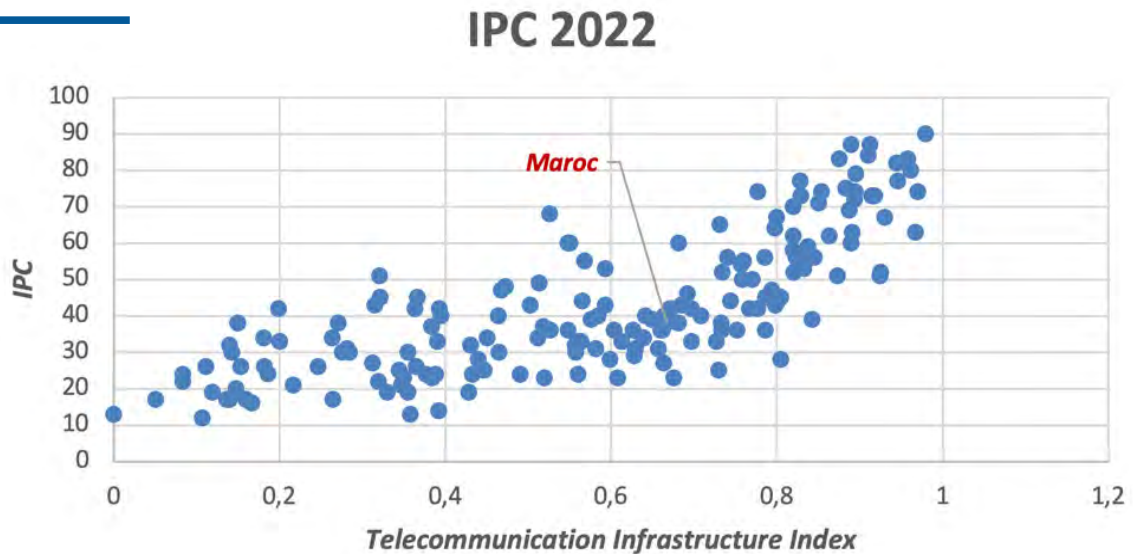


Figure 20 : Répartition des scores de l'ensemble des pays selon les indices TTI et IPC



De ces quatre graphiques ressort que le Maroc se situe dans une position médiane parmi l'ensemble des pays évalués, ce qui pourrait s'expliquer par les actions et initiatives entreprises par le Maroc dans ce domaine.

Cependant, d'énormes efforts restent encore à fournir pour progresser dans la transformation digitale et pour combattre le fléau de la corruption et améliorer le positionnement international du Maroc concernant ces indices.

## 2.4. DEFIS POUR UNE TRANSFORMATION DIGITALE AU SERVICE DE LA TRANSPARENCE

Sur la base des acquis et limites présentés tout au long du chapitre 2, il apparaît qu'un certain nombre d'obstacles entravent toujours l'atteinte d'une transformation digitale aboutie, avec un grand impact positif dans le domaine de la bonne gouvernance, de l'intégrité et de la lutte contre la corruption.

Le présent chapitre liste quelques obstacles significatifs dont le dépassement appelle des efforts que doit consentir le Maroc pour réussir une transition digitale aboutie et permettant la promotion de la transparence et le renforcement de la lutte contre la corruption.

Le travail d'analyse, enrichie par l'étude de benchmark qui a dégagée les retours d'expériences nationales et internationales et les bonnes pratiques, a permis de mettre en évidence les défis et challenges, que le Maroc est appelé à relever, et qui peuvent être regroupés en huit thématiques représentées comme suit :

Figure 21 : Défis et challenges de la transformation digitale au Maroc



D'autre part, il est à noter que le nouveau modèle de développement a mis en exergue les défis qui restent à relever, et dont quelques-uns ont été présentés dans le présent paragraphe 2.4. Les défis identifiés dans le rapport du NMD sont notamment en matière (i) d'adoption d'une stratégie digitale portée à haut niveau, (ii) de généralisation d'une infrastructure numérique de

haut débit, (iii) de développement des plateformes numériques au niveau central et territorial, (iv) de formation des compétences en effectif suffisant et (v) d'un cadre législatif favorisant la confiance et la souveraineté numériques<sup>99</sup>.

### 2.4.1. Insuffisance au niveau de la vision

Le recours croissant à la digitalisation visant la simplification des procédures permet sans doute d'augmenter le nombre de services en ligne, en réduisant les délais et les formalités fastidieuses tout en minimisant les occasions de corruption. Aussi, la transcription et la diffusion des procédures, conjuguées à la digitalisation, sont également de puissants leviers de lutte contre la corruption.

Cette thématique est traitée à plusieurs niveaux et à des degrés divers, notamment au niveau des programmes gouvernementaux successifs, du programme national de réforme de l'administration 2018-2021<sup>100</sup> essentiellement l'axe dédié à la transformation numérique, du Plan d'action élaboré à la suite de l'adhésion du Maroc à l'initiative OGP, de la stratégie nationale de lutte contre la corruption de 2016<sup>101</sup> qui prévoit des mesures en faveur de l'amélioration du service au citoyen (administration électronique, transparence et accès à l'information) et des actions sectorielles entreprise dans ce sens.

Néanmoins, il n'existe pas une vision documentée, intégrée et de portée nationale, rassemblant tous les plans d'actions et stratégies. En effet, des actions sont entreprises dans un environnement conçu en silo. Il en résulte une absence d'une vision intégrée dans un domaine qui concerne pourtant la totalité de la population et qui constitue un fondement de base pour construire une relation de confiance entre l'État et ses institutions, d'une part, et les citoyens d'autres part.

### 2.4.2. Limitations dans les modes de gouvernance

D'une manière générale, les modes de gouvernance adoptés et les multiples instances installées n'ont pas permis d'atteindre la convergence, la synergie et le degré escompté des réalisations.

En effet, la gouvernance globale du chantier de la transformation digitale a souffert d'un certain nombre d'insuffisances qui ont entravé les réalisations des programmes et projets de ce chantier, notamment ceux en relation avec l'intégrité et la lutte contre la corruption.

De point de vue de la gouvernance de la transformation digitale, les défis globalement rencontrés jusqu'à présent concernent (i) l'absence d'un pilotage global efficace, efficient et pérenne, ce qui a eu des répercussions sur la mise en œuvre des programmes et des projets y afférents, (ii) les organes de gouvernance ne disposent pas de prérogatives suffisantes et n'ont pas une réelle capacité de décision et d'arbitrage en matière de lancement des projets, car même avec l'adoption de la stratégie nationale « Maroc digital 2020 » et la mise en place de l'ADD, le Royaume ne s'est pas encore engagé pleinement sur la voie du numérique, (iii) des insuffisances aux niveaux de la priorisation et de la visibilité sur des projets structurants ainsi que leur opérationnalisation, ce qui pénalise des projets structurants tels que l'identifiant unique, la

99 La commission sur le nouveau modèle de développement, « Le nouveau modèle de développement », Rapport général, [https://www.csmd.ma/documents/Rapport\\_General.pdf](https://www.csmd.ma/documents/Rapport_General.pdf), avril 2021.

100 <https://hazbane.asso-web.com/uploaded/plan-national-de-la-ra-forme-de-la-administration-2018-2021.pdf>

101 [https://www.mmsp.gov.ma/sites/default/files/publications/Livretstrategie\\_LCC\\_fr.pdf](https://www.mmsp.gov.ma/sites/default/files/publications/Livretstrategie_LCC_fr.pdf)

Gateway, les registres nationaux, (iv) le cloisonnement des projets par administration, sans cohérence et sans convergence, (v) la dimension régionale et locale n'est pas suffisamment prise en compte dans le cadre de la gouvernance et (vi) le faible niveau de capitalisation et de consolidation.

### 2.4.3. Les besoins des usagers pas assez pris en compte

Le Maroc a connu le développement et la fourniture d'un grand nombre d'outils et de services digitaux. Cependant, l'appropriation par les usagers, la réponse de ces services aux besoins réels des usagers, leur intégration dans des plateformes dédiées et leur accessibilité sont rarement au rendez-vous.

Cet écart est en grande partie dû au fait que l'approche adoptée est souvent restée orientée vers les besoins de l'administration et cherche à simplifier le travail de l'administration, mais pas suffisamment orientée vers les besoins des usagers avec des services parfois assez complexes d'utilisation.

Un constat similaire peut être établi concernant la diffusion de l'information sur les services administratifs, qui se fait à travers plusieurs portails nationaux et sectoriels, qui sont certes riches en contenu, mais qui souffrent d'une grande multitude et une insuffisante convergence.

Le Portail National des Procédures et des Formalités Administratives **www.idarati.ma**, réalisé le 21 avril 2012 dans le cadre de la mise en œuvre de la loi 55-19<sup>102</sup>, est « une interface d'information unifiée, intégrée et multi-espaces, qui met les informations administratives à la disposition de l'utilisateur ». Ce portail vient de remplacer le portail national **www.service-public.ma** qui regroupait les démarches sous forme de thématiques qui renvoient à des descriptions concrètes des procédures ainsi que les démarches à effectuer. Le portail **www.service.ma** a été complété par un espace « services en ligne », qui référençaient les télé-procédures, et un espace destiné aux formulaires téléchargeables avec une mise à jour qui n'est pas régulière. Le portail **www.egov.ma**, quant à lui, diffuse des informations sur des services et des prestations destinés aux citoyens, aux entreprises et aux administrations. Finalement le portail national **www.maroc.ma** présente une liste des services électroniques en ligne<sup>103</sup>.

Si cette multiplicité des informations relatives aux services en ligne pourrait apparaître comme une opportunité, la création de portails et plateformes sectoriels, sans coordination au niveau national et sans mise à jour régulière, risque de devenir une source de désorientation et d'erreurs pour les citoyens, et ne répondrait pas convenablement à leurs attentes.

D'autre part, l'essor significatif des services en ligne et les plateformes risquent d'accroître l'exclusion des personnes en situation de précarité numérique (population avec un faible taux d'équipement en matériel informatique, population résidant dans des zones rurales excentrées et éprouvant des problèmes de connectivité, population en situation de handicap et dont les besoins spécifiques ne sont pas pris en compte par les services rendus, population en situation d'analphabétisme très élevé ou d'illettrisme digital...).

102 Publiée le 19 mars 2020, la loi n° 55-19, relative à la simplification des procédures et formalités administratives, fixe les principes généraux régissant la relation entre l'Administration et l'utilisateur

103 <http://www.maroc.ma/fr/services-electroniques>

Mettre le citoyen, et l'utilisateur en général, au centre de la transformation digitale, nécessite que les services rendus soient de qualité et puissent être évalués et ajustés en fonction des besoins réels des utilisateurs. Et en se basant sur l'article 154 de la constitution<sup>104</sup>, les services publics sont soumis aux normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité. Toutefois, l'administration marocaine n'a pas suffisamment développé des outils ou des référentiels de mesure de la qualité du service aux usagers indépendamment de son canal<sup>105</sup>.

À l'exception de quelques administrations (DGI, Douane, ANCCF, etc.) qui ont adopté la démarche qualité dans le processus de délivrance des services publics, le Maroc ne dispose pas d'un système unifié et/ou centralisé de suivi et d'analyse de la perception qu'ont les citoyens de la qualité des services publics. Les données ne pouvant pas être agrégées en raison de leur hétérogénéité, dans la majorité des cas, l'évaluation de la qualité des services et la participation citoyenne passe uniquement par le canal des réclamations.

#### 2.4.4. Contraintes juridiques et carences en termes de normalisation

D'après l'analyse et le diagnostic de la situation du Maroc dans le domaine, force est de constater que le Royaume a fait de réels progrès liés au cadre législatif et réglementaire régissant la transformation digitale. Néanmoins, les processus d'élaboration des lois et des textes réglementaires sont parfois lents et leur mise en œuvre effective est souvent laborieuse. D'où la nécessité d'adopter des démarches accélérées pour s'adapter au rythme de l'évolution technologique, caractérisé par la rapidité et l'agilité.

Il est à souligner que, bien que ces démarches soient nécessaires, leur absence ne justifie pas à elle seule les difficultés et les retards enregistrés. En effet, des expériences ont montré que lorsqu'on est orienté objectif, même les contraintes juridiques peuvent être surmontées et ne constituent pas un réel obstacle.

En relation avec cette même thématique, les citoyens et les entreprises attendent essentiellement que l'Administration fournisse un service électronique simple, de qualité et répondant à leurs besoins spécifiques dans un environnement de confiance numérique.

Et cette confiance, qui constitue un enjeu majeur qui conditionne la réussite de la transformation digitale dans des conditions favorables, exige également qu'elle soit soutenue par un cadre réglementaire et normatif souple et agile.

#### 2.4.5. Faible utilisation des nouvelles technologies et de l'innovation

Il est indéniable que les innovations technologiques en matière d'intelligence artificielle, de Big Data, de blockchain... sont un vecteur important du développement sociétal pouvant contribuer significativement à accélérer la transformation digitale et à promouvoir la transparence et l'intégrité et à renforcer la lutte contre la corruption. Cependant, le niveau d'utilisation de ces nouvelles technologies, et de l'innovation en générale, ne semble pas faire partie des pratiques courantes des administrations et des services publics.

---

104 Article 154 de la constitution : « les services publics sont organisés sur la base de l'égal accès des citoyennes et citoyens, de la couverture équitable du territoire national et de la continuité des prestations. Ils sont soumis aux normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité, et sont régis par les principes et valeurs démocratiques consacrés par la Constitution.

105 Cour des comptes, « évaluation de la stratégie Maroc numérique 2013 », Rapport particulier n° 05/13/CH IV », février 2014.

D'autre part, les administrations sont peu ouvertes sur le secteur académique qui aurait pu servir de catalyseur et d'accélérateur de la transformation digitale. Un accès plus fréquent au secteur académique ainsi qu'un recours soutenu à l'innovation pourraient aider les différents acteurs de l'écosystème de la transformation digitale à fournir plus rapidement des prestations et des services publics innovants, à forte valeur ajoutée, à moindres coûts et répondant aux attentes des utilisateurs et aux exigences de la transformation digitale qui ne cessent d'évoluer.

#### **2.4.6. Faibles niveaux de disponibilité et d'ouverture des données**

Depuis une dizaine d'années, le Maroc s'est engagé dans la démarche d'Open Data qui est avant tout une opportunité de se transformer tout en capitalisant sur ses données, de se développer en proposant de nouveaux services mais aussi de gagner en transparence vis-à-vis des citoyens et partenaires. Toutefois, malgré la prise de conscience et les efforts déployés récemment, notamment avec l'entrée en vigueur de la loi de la loi 31-13 en mars 2019 et la refonte du portail national des données ouvertes, l'ouverture des données reste un grand défi à relever.

Cette problématique mérite une attention particulière de tous les acteurs concernés tout en mettant les citoyens, la société civile et les entreprises au centre de cette préoccupation, et tout en basculant d'une logique de la demande à celle de l'offre, sans oublier la préparation des données et leur mise en disponibilité, le respect des prérequis d'ouverture, la dimension qualité et opportunité des données et le renforcement de l'utilisation des technologies récentes pour faciliter l'exploitation des données massives.

#### **2.4.7. Capacités et ressources humaines insuffisantes**

Au Maroc, la réussite de la transformation digitale souhaitée est confrontée à un grand défi lié au capital humain, qui doit être au centre des préoccupations de cette mutation digitale.

A ce sujet, un déficit significatif d'ingénieurs au Maroc a été confirmé par les conclusions d'une étude menée au Maroc en 2021, par le gouvernement et les associations patronales (CGEM, AMICA, GIMAS), avec l'appui de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD).

Cette situation est constatée malgré les 13546 lauréats de l'enseignement supérieur public et privé au Maroc au titre de 2021/2022, dans les domaines des «Sciences de l'ingénieur» et «Sciences et techniques», toutes disciplines confondues.

De ce fait et afin d'accompagner les ambitions digitales affichées, de réduire l'impact des départs à l'étranger des ressources IT, estimés à 600 en 2019 selon l'APEBI et d'assurer une gestion efficace du capital humain, il est opportun i) d'assurer une montée en compétence des spécialistes du digital, ii) de recourir au partenariat public- privé (PPP) pour bénéficier des atouts et des capacités d'innovation et de gestion du secteur privé et iii) de procéder au redéploiement des ressources existantes à travers des opérations de mise à niveau et de mobilité interdépartementale, d'autant plus que l'effectif global des administrations dépasse, parfois, leurs besoins réels.

## 2.4.8. Carences en conduite de changement

La réussite du chantier de la transformation digitale et l'atteinte de ses objectifs stratégiques requièrent l'engagement de toutes les parties prenantes, avec une forte mobilisation citoyenne, une complémentarité institutionnelle, et un cadre de gouvernance efficace, cohérent et inclusif.

Néanmoins, ce processus de changement fait face à une certaine résistance, sachant que les facteurs clés de succès passent inévitablement par l'implication, la coordination et l'adhésion de tous, à tous les niveaux et aux différentes étapes.

Dans ce contexte, la conduite du changement, participative et inclusive, est sans conteste un chantier indispensable à tous les niveaux pour faire évoluer les pratiques et catalyser une dynamique forte et positive.

D'autre part, le digital conduit à des évolutions comportementales, si bien que la transformation digitale des administrations revêt une dimension culturelle, et il arrive encore que des agents de l'Etat voient en cette révolution un risque et non une opportunité. En effet, la culture administrative en place reste plus ou moins bureaucratique marquée par des méthodes de travail cloisonnées laissant peu de place à un management plus participatif, plus ouvert et plus décloisonné.

De ce fait, le défi auquel le Maroc doit faire face pour placer l'utilisateur, en général, et le citoyen, en particulier, au cœur de la stratégie et des démarches consiste à passer d'une culture du « service public » développé avec une vision administrative, à la culture du « service au public » adapté aux nouveaux usages et répondant aux attentes des citoyens. Ce nouveau paradigme culturel exige une modernisation et une réorganisation pour rendre les processus administratifs plus efficaces, transparents et orientés usager.





# **CHAPITRE 3 :**

## **RECOMMANDATIONS POUR UNE TRANSFORMATION DIGITALE AU SERVICE DE LA TRANSPARENCE ET DE L'INTEGRITE**





## RECOMMANDATIONS POUR UNE TRANSFORMATION DIGITALE AU SERVICE DE LA TRANSPARENCE ET DE L'INTEGRITE

Sur la base des enseignements du benchmark international et du diagnostic et de l'analyse de l'évolution de la situation au Maroc par rapport aux dimensions ciblées, ainsi que des principaux défis et challenges que le Maroc est appelé à relever, le présent rapport thématique a été couronné par l'élaboration de recommandations et de propositions de chantiers et projets, objet de ce 3ème chapitre, et qui sont à même de permettre au Maroc de réussir sa transformation digitale, tout en promouvant l'intégrité et la transparence et contribuant à l'assèchement des manifestations de la corruption.

Cependant, à travers ces recommandations, l'Instance ne propose en aucun cas une stratégie de transformation digitale couvrant les nombreuses dimensions concernées par une telle stratégie, qui reste de la compétence des institutions dont c'est la mission.

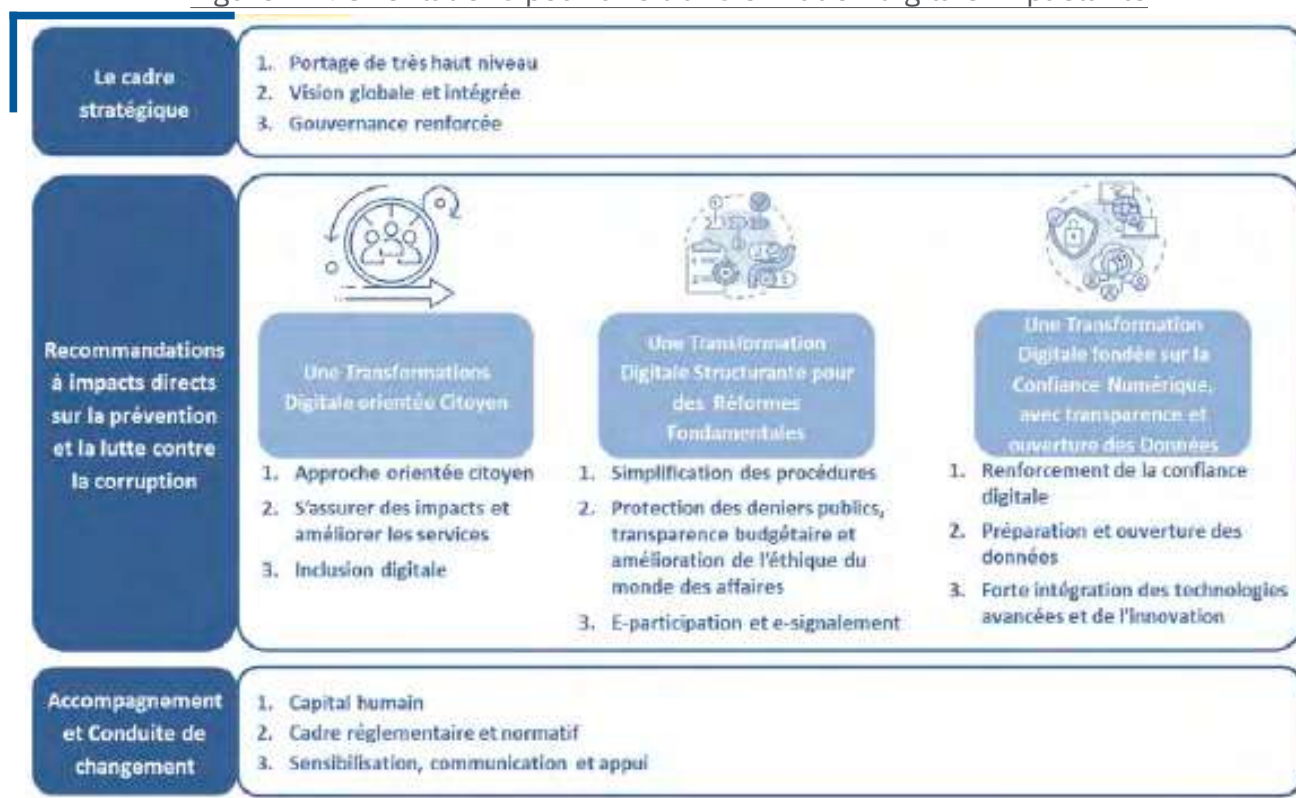
D'autre part, et comme cela a été mentionné plus haut pour la partie de l'évaluation, les recommandations proposées dans ce rapport rejoignent, complètent et renforcent celles identifiées et citées par de nombreux précédents rapports nationaux, dont ceux du CESE dédiés à la transformation digitale.

La réussite d'une transformation digitale impactante est un challenge national, qui passe nécessairement par :

**« L'adoption d'une vision stratégique intégrée, misant sur l'innovation et sur le renforcement du capital humain, fondamentalement orientée vers le citoyen, avec un portage et un pilotage de très haut niveau, bénéficiant d'une gouvernance renforcée, et d'une approche inclusive et participative, induisant une forte mobilisation et un rétablissement de la confiance. »**

A cette fin, les recommandations et propositions ci-dessous ambitionnent un réel impact sur la transparence et la lutte contre la corruption, et visent in fine « une forte mobilisation et un rétablissement de la confiance ». Elles sont structurées comme illustré ci-dessous :

Figure 22 : Orientations pour une transformation digitale impactante



Ainsi, et comme illustré dans la figure ci-dessus, les recommandations ont été structurées en trois blocs :

- 1 - Le cadre stratégique qui est une condition préalable,
- 2 - Trois axes de recommandations à impacts directs sur la transparence, l'intégrité et la prévention et la lutte contre la corruption, qui ambitionnent **une transformation digitale** :
  - i. Orientée Citoyen
  - ii. Structurante pour des Réformes Fondamentales
  - iii. Fondée sur la Confiance Numérique, et offrant l'Ouverture des Données.
- 3 - Et l'indispensable accompagnement et conduite de changement.

## LE CADRE STRATEGIQUE

Comme condition préalable, la réussite de la transformation digitale est tributaire de l'existence d'un cadre stratégique garantissant **i)** un portage de haut niveau, **ii)** une vision intégrée et une stratégie opérationnalisée, avec **iii)** une gouvernance renforcée et des instances adaptées.

### Portage de très haut niveau

La réussite de la stratégie de transformation digitale et l'atteinte de ses objectifs stratégiques, notamment ceux à fort impact sur la transparence et la lutte contre la corruption, passe par un portage de très haut niveau.

Un tel portage représente un signal fort qui souligne l'importance donnée à ce chantier en tant que priorité nationale à portée stratégique à court, moyen et long termes tout en assurant **i)** la mobilisation, l'adhésion et la forte implication de toutes les parties prenantes, à tous les niveaux (national, régional et local), **ii)** favorisant une bonne visibilité aux niveaux national et international et **iii)** garantissant, en conséquence, une convergence et une efficacité dans le cadre d'une approche globale de la transformation digitale, qui a un rôle catalyseur et transverse pour la promotion de la transparence et de lutte contre la corruption, à l'échelle nationale.

La Transformation Digitale induit des changements profonds dans les pratiques, les relations et les interactions entre l'ensemble des parties prenantes. Elle déconstruit les barrières et le cloisonnement entre les intervenants. Dans ce contexte, le portage de haut niveau apporte le soutien politique indispensable à l'adoption des décisions stratégiques clés, et est de nature à lever les éventuels freins et à garantir l'atteinte des objectifs globaux avec leurs impacts opérationnels à tous les niveaux.

Ce portage permettra aussi d'assurer une gestion dynamique et rigoureuse au niveau de la définition des priorités et de la gestion du temps, comme facteur stratégique et déterminant dans l'installation et le maintien d'une dynamique d'ensemble, permettant d'atteindre un rythme de réalisation soutenu, et une accélération similaire à celle constatée par exemple lors de la gestion de la pandémie, mais aussi permanente et non pas uniquement de circonstance.

Aussi, ce portage devra reposer sur une approche de concertation préalable et une coordination afin de garantir une large adhésion, au lancement et tout au long du déploiement de la stratégie.

### **Vision globale et intégrée et une stratégie opérationnalisée**

Pour garantir la réussite de la transformation digitale, il est également indispensable de se doter d'une vision globale et intégrée fixant le cap avec une visibilité sur le court, moyen et long, termes, pour le chantier de la Transformation digitale de manière générale et pour les programmes à fort impact sur la promotion de la transparence, de l'intégrité et de la prévention de la corruption de manière plus spécifique.

Cette vision devra être projetée à long terme pour le chantier du digital dans sa globalité et pour les programmes de soutien et de promotion de la transparence et de l'intégrité, en particulier. Une vision nationale, déclinée au niveau régional, pour répondre dans la proximité aux besoins et éventuelles spécificités et garantir ainsi l'équité territoriale.

De par son rôle fondamental et transverse qui en fait une stratégie qui se recoupe avec les autres stratégies et politiques publiques, la Transformation Digitale doit assurer intégration et parfaite synergie avec ces dernières de manière générale et avec les politiques de préventions et de lutte contre la corruption en particulier.

Si cette vision nationale fixant le cap à terme, est une nécessité pour donner de la visibilité et pour cadrer l'action de tous et assurer la convergence et la cohérence d'ensemble, il n'en demeure pas moins que sa déclinaison en une stratégie et des plans opérationnels qui en garantissent l'aboutissement :

- i.** Sur le court terme, avec des réalisations dont l'impact soit tangible et/ou structurant pour la suite de la mise en œuvre de la stratégie ;

- ii. Sur le moyen terme, avec une forte mobilisation qui représente une phase d'accélération de la dynamique de transformation et de renforcement des acquis ;
- iii. Sur le long terme, pour une généralisation avec une démarche d'évaluation/amélioration, qui représentera une phase de maturation et de consolidation et permettra de nouvelles ambitions et projections.

Ainsi, sur la base de la vision et de la stratégie, des plans d'actions évolutifs devront être définis, en assurant le lien entre les impératifs de réalisations à court terme et les ambitions sur le long terme, à travers des objectifs clairs, des responsabilités et des indicateurs de performance, notamment pour mesurer l'impact sur la transparence, l'efficacité et la qualité des services, lesquels indicateurs devront être communiqués et partagés avec toutes les parties intervenantes et avec les citoyens.

Une telle démarche devrait s'appuyer sur une approche dynamique qui, tout en gardant le cap calé sur les objectifs stratégiques fixés, devrait se nourrir en continu de l'analyse approfondie des meilleures pratiques et de leur évolution, afin de profiter des stratégies qui ont fait leurs preuves, ainsi que des outils et mesures qui ont eu un impact significatif sur l'intégrité des institutions publiques, en les adaptant et les contextualisant pour en garantir une meilleure pertinence et applicabilité.

### **Gouvernance renforcée avec des instances adaptées**

En plus du portage de haut niveau, la mise en œuvre de la Stratégie de Transformation digitale doit être dotée d'une gouvernance renforcée, structurée autour d'organes dont les rôles et les responsabilités sont clairement définis et fortement articulés, couvrant aussi bien le niveau central, que les niveaux local et sectoriel, pour un pilotage stratégique performant et une gestion opérationnelle fluide, interactive et efficiente.

Ainsi, il faudra mettre en place un écosystème de gouvernance, avec une forte représentativité au niveau central, et une prise en compte des niveaux locaux et sectoriels, afin d'assurer un pilotage performant, aussi bien stratégique qu'opérationnel, des chantiers de la transformation digitale.

Une instance de pilotage de haut niveau devient d'autant plus cruciale après la dissolution du conseil national des technologies de l'information, qui était chargé de garantir un niveau de pilotage stratégique, sur la base de son mandat et de sa composition.

Cette instance de pilotage stratégique, , présidée par le Chef du Gouvernement, devrait impliquer les départements et institutions publiques concernées, ainsi que des représentants du secteur privé, et devrait être renforcée par la présence des institutions constitutionnelles de gouvernance, notamment l'INPPLC, de par ses responsabilités d'orientation, de supervision et de coordination des politiques de l'Etat ayant un rapport avec la gouvernance, la prévention et la lutte contre la corruption.

Dans le prolongement de cette instance de pilotage stratégique, il y a lieu de renforcer la structure, les pouvoirs et le rôle de l'organe en charge de la mise en œuvre des orientations stratégiques arrêtées par ladite instance de pilotage, en en assurant la convergence, la cohérence globale et en favorisant les synergies entre les acteurs.

Il faudrait aussi doter les organes de gouvernance de leviers forts, en termes de planification, d'outils de gestion des risques inhérents aux projets, de mécanismes de gestion financières et de dispositifs règlementaires pour s'acquitter de leurs missions.

## RECOMMANDATIONS A IMPACTS DIRECTS SUR LA PREVENTION ET LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Comme indiqué plus haut, les recommandations du présent rapport ne couvrent pas tous les volets relatifs à la transformation digitale, mais se focalisent sur des aspects à impacts directs sur la transparence, l'intégrité et la prévention et la lutte contre la corruption. Ces recommandations ambitionnent une transformation digitale i) Orientée Citoyen, ii) Structurante pour des Réformes Fondamentales et iii) fondée sur la Confiance Numérique, et offrant une Ouverture des Données

### UNE TRANSFORMATION DIGITALE ORIENTEE CITOYEN

Cette orientation doit être un **axe directeur**, structurant la transformation en profondeur des approches, des priorités et de la conception des programmes et des projets, ainsi que du référentiel à retenir pour l'évaluation de leur pertinence et des résultats auxquels ils aboutissent. Une orientation clé pour renforcer l'impact sur la gouvernance, la transparence, la prévention et la lutte contre la corruption.

L'atteinte de ces objectifs est tributaire **i)** de l'adoption d'une approche centrée sur le citoyen présente à toutes les phases, **ii)** d'améliorer la qualité des services publics, s'assurer des impacts et mettre en place des moyens d'appréciation et d'évaluation des services rendus et **iii)** de favoriser davantage l'inclusion digitale des citoyens.

#### Approche orientée citoyen

Afin que le chantier de la transformation digitale réponde effectivement aux besoins et attentes des citoyens, et protège leurs droits servant ainsi de levier dans la promotion de la transparence et la lutte contre la corruption, il y a lieu de veiller à ce que ce qu'il soit centré sur le citoyen en particulier, et l'utilisateur en général, en lui réservant une place centrale, à la fois comme acteur et comme cible.

Aussi, il faut mettre le citoyen au cœur des préoccupations et des objectifs stratégiques et opérationnels. Le développement des services doit être mené selon une approche axée sur la compréhension et la réponse aux attentes réelles des citoyens.

Pour ce faire, un certain nombre d'éléments sont à prendre en considération :

- i. Tenir compte, à toutes les phases et dès le début du processus d'élaboration des services publics, des besoins et spécificités** des différents profils des usagers : citoyen, investisseur, entrepreneur, acteur social, animateur sociétal, etc... ;
- ii. Procéder à une réingénierie des processus**, notamment ceux liés aux parcours des usagers, et établir un dialogue ouvert avec toutes les parties concernées afin

d'identifier les contraintes et les besoins des citoyens en termes d'efficacité, de qualité et de transparence ;

- iii. Garantir un **accès simplifié, transparent et fluide aux services publics** tout en veillant à ce que les éventuelles interruptions du système digitalisé ne soient un prétexte à la création de niches de corruption (ex : prise de rdv en ligne, dépôt en ligne d'un dossier), en prévoyant des procédures alternatives, garantissant la continuité de service en cas d'indisponibilité du service digital;
- iv. **Intégrer l'expérience usager en « OMNI-CANAL »**, à travers des canaux diversifiés et adaptés à chaque profil, pour une utilisation intuitive et personnalisée (applications mobiles, réseaux sociaux, SMS, serveurs vocaux, bornes interactives, etc.), pour une utilisation intuitive et personnalisée.

### S'assurer des impacts et améliorer les services

Toute action engagée doit rester corrélée aux objectifs et impacts potentiels pour lesquels elle a été conçue. Au-delà de la réalisation des projets, et tant que les résultats obtenus ne couvrent pas entièrement et effectivement les dits objectifs, des mesures doivent continuer à être prises jusqu'à obtenir les impacts escomptés.

L'évaluation pertinente des systèmes mis en place et des services publics digitaux associés et l'amélioration continue de leur qualité sont fondamentales pour la réussite de la transformation digitale du pays, le renforcement de la transparence et l'intégrité à travers ces services et la forte contribution à l'effort national en matière de prévention et de lutte contre la corruption.

Ainsi, un processus d'évaluation, notamment par les usagers, de mesure d'impact et d'amélioration continue devra être mis en place, afin d'opérer les recadrages éventuels nécessaires, tout en demeurant aligné avec le cap des objectifs stratégiques et opérationnels.

Le citoyen doit être, aussi bien impliqué en amont lors de la conception et de développement des services publics, pour tenir compte de ses réels besoins et contraintes, qu'en aval, après le déploiement, pour s'assurer que les résultats escomptés des services déployés sont bien au rendez-vous. Cette approche devra être appuyée par quelques mesures, dont notamment :

- i. La mise en place de **moyens d'appréciation et d'évaluation** des services rendus, notamment à travers le développement de baromètres de suivi, d'évaluation et d'appréciation de la qualité de service par les citoyens et les usagers, afin de leur permettre d'exprimer leurs appréciations et de faire parvenir leurs commentaires et éventuelles propositions d'amélioration des services les concernant ;
- ii. La **certification des procédures** prévues dans les portails en assurant l'opposabilité et les consacrant normativement, et **prévoir des voies de recours efficaces et immédiates** auprès d'une entité dédiée à cet effet au niveau de chaque administration. Il faudrait accompagner ce processus par des mesures dissuasives ciblant directement et personnellement les agents publics qui portent atteinte aux droits des citoyens et des usagers par l'entrave à l'application des procédures telles que publiées sur le site dédié à cet effet ;
- iii. Faire aboutir de manière effective l'application des dispositions légales (loi 55-19 relative à la simplification des procédures), notamment celles en relation



avec **i) la codification et l'unification des procédures**, qui doivent être fondées sur des soubassements juridiques clairs et incontestables, **ii) leur publication** et accessibilité et **iii) leur opposabilité** .

## Inclusion digitale

L'inclusion digitale doit contribuer à la réduction de la fracture numérique et garantir un accès équitable aux services publics digitaux qui tiennent compte des particularités et besoins spécifiques. Cette inclusion peut être renforcée à travers un certain nombre de projets et d'actions consistant notamment à :

- i. Renforcer l'infrastructure digitale**, en termes de disponibilité, performance, accessibilité et sécurité, afin d'assurer, en plus de la souveraineté nationale, la réduction de la fracture numérique et l'iniquité d'accès ;
- ii. Diversifier et déployer les technologies les plus avancées** pour assurer l'accessibilité à tous les utilisateurs, quelles que soient leurs caractéristiques individuelles, sociales ou culturelles ;
- iii. Renforcer l'éducation numérique** et la formation des citoyens pour développer leurs compétences numériques, leur permettre un meilleur usage des services publics digitaux et réduire l'analphabétisme digital. Dans ce cadre, il est important de prendre en considération les besoins spécifiques des différentes catégories de population (personnes âgées, les analphabètes, personnes à besoins spécifiques...);
- iv. Développer des centres ou guichets, des bornes et des plates formes de proximité avec des technologies d'assistance** pouvant aider les citoyens à remplir leurs formalités administratives, notamment au niveau local, et simplifier leur quotidien, et élargir la mise en place des points d'accès publics aux services publics dématérialisés.

## UNE TRANSFORMATION DIGITALE STRUCTURANTE POUR DES REFORMES FONDAMENTALES

Cette 2ème recommandation à impacts directs vise à ce que le chantier de la transformation digitale permette et contribue à des réformes structurantes qui soient à même de générer une réelle impulsion et de créer une dynamique de changement irréversible en termes d'intégrité et de lutte contre la corruption.

Ainsi, la Transformation Digitale devra établir ses priorités sur la base de chantiers et projets ayant un fort impact sur l'intégrité, afin de changer le quotidien des citoyens et autres acteurs économiques et sociétaux et consolider la confiance, comme facteur important d'adhésion et de mobilisation.

Dans ce cadre, des chantiers structurants, importants et incontournables devraient être accélérés et finalisés, dont **i) la simplification des procédures**, **ii) la protection des Deniers Publics et Transparence Budgétaire** et **iii) la E-participation et le e-signalment**

## Simplification des procédures

Le chantier global de la simplification des procédures et en particulier sur la dimension digitalisation, doit être parachevé et mené jusqu'au bout, avec détermination et persévérance.

En effet, ce chantier est une clé de réussite de la transformation des parcours usagers, basée sur des processus dématérialisés, simples, spontanés et transparents. D'où la nécessité d'accélération de l'application des diverses dispositions de la loi 55-19 et le parachèvement de l'adoption de ses textes d'application.

Ce processus devra aussi être accompagné par la mise en œuvre efficiente et engageante de la charte des services publics, définissant les règles de la bonne gouvernance et permettant d'atteindre les objectifs d'un service public de qualité, transparent, accessible à tous, en tout endroit et à tout moment.

Cette charte, qui a pour vocation de constituer un cadre normatif de référence pour le développement, le déploiement et l'évaluation des services publics, conformément à l'article 157 de la Constitution, doit connaître l'accélération de l'adoption de ses textes d'application, dans un sens d'engagement et de maîtrise du facteur temps, est de nature à consolider l'environnement d'une Transformation Digitale réussie des services publics.

## Protection des deniers publics, transparence budgétaire et renforcement de l'éthique dans le monde des affaires

Une 2ème composante qui mérite une attention particulière concerne la protection des deniers publics, la transparence budgétaire et le renforcement de l'éthique dans le monde des affaires. Ces aspects doivent bénéficier d'une attention particulière dans le chantier de la transformation digitale, et ce de par leurs grands impacts sur la transparence, la prévention et la lutte contre la corruption.

Dans ce cadre, il est recommandé notamment de :

- i. Accélérer le déploiement de solutions à fort impact sur l'intégrité de la gouvernance et de la gestion des deniers publics**, telle que la digitalisation du processus de suivi et de traitement de la déclaration du patrimoine et des intérêts, la mise en place de registres des bénéficiaires effectifs et de solutions de déclarations, pour d'une part contribuer à lutter contre l'enrichissement illicite, et d'autre part aider à détecter et à prévenir les conflits d'intérêts, l'échange d'informations et la collaboration contre les crimes financiers et fiscaux, etc... ;
- ii. Renforcer la transparence budgétaire**, notamment en faisant évoluer les conditions d'accessibilité des données et la participation citoyenne aux différentes étapes du processus budgétaire et à sa mise en conformité avec les normes du budget ouvert, ainsi que la publication et la production des rapports relatifs aux dépenses et aux recettes de l'Etat ;
- iii. Favoriser l'amélioration de l'environnement des affaires**, notamment par la conception et le déploiement de solutions et outils qui renforcent la transparence dans l'attribution et l'exécution des marchés publics, l'octroi des appuis et avantages fonciers et financiers, le respect des conditions de la concurrence loyale, l'accès au marché, la transparence de l'octroi des licences, des agréments et autres, etc...

## E-participation et E-signalement

L'implication du citoyen dans la chose publique est une condition sine qua none pour renforcer la transparence et par suite la confiance nationale. Cette implication devra faire des citoyens de réels partenaires, à travers un large processus de participation boosté par la e-participation à plusieurs niveaux.

Ainsi, il est recommandé que le chantier de la transformation digitale accorde une grande importance pour favoriser cette implication, notamment à travers des projets structurants tels que :

- i. Favoriser davantage les projets relatifs à la e-participation, et déployer des outils et des plateformes encourageant la participation citoyenne** impliquant activement les citoyens dans la gouvernance et la prise de décisions publiques, avec une attention particulière aux jeunes et à la société civile active. Cela peut inclure des consultations en ligne, sondages électroniques, espaces de discussion en ligne, disponibilité de l'information, recueil et interaction avec les idées et avis des acteurs et des citoyens ;
- ii. Renforcer le développement des services en lignes pour les besoins au niveau local**, avec une attention particulière aux versions mobiles, et à la prise en compte de la multitude des attentes, des niveaux linguistiques et de connaissances, et veillant à faire participer des opérateurs locaux et à lancer des initiatives faisant participer un large éventail de partenaires ;
- iii.** Publier les données relatives aux campagnes électorales et aux financements et fonctionnement des partis politiques, dans un format exploitable, qui respecte les principes de l'Open Data, pour favoriser **la transparence électorale** et assurer une meilleure représentativité ;
- iv.** Passer à un niveau avancé de maturité pour les **services de signalement** afin d'en faire des canaux aisés, accessibles, sûrs, assurant la protection des personnes concernées et favorisant une large mobilisation.

## UNE TRANSFORMATION DIGITALE FONDEE SUR LA CONFIANCE NUMERIQUE ET RENFORCEE PAR LA TRANSPARENCE ET L'OUVERTURE DES DONNEES

La Transformation Digitale impactante recherchée doit être fondée sur la confiance numérique et doit offrir une ouverture des données, conditions nécessaires pour l'adhésion et la mobilisation des citoyens et autres acteurs économiques et sociétaux.

Ceci couvre principalement **i)** le renforcement de la confiance numérique, **ii)** l'accélération de la mise en œuvre des données ouvertes et **iii)** la forte intégration des évolutions technologiques et de l'innovation.

## Renforcement de la confiance numérique

A ce niveau, il convient d'instaurer un système global et transverse garantissant la confiance numérique et assurant la continuité de service et sa délivrance dans des conditions optimales de qualité, de célérité et de sécurité (identifiant unique, authentification des documents, signature électronique, etc.), et renforcer la sécurité des systèmes d'informations et des services rendus. Un tel système est une condition sine qua none de l'atteinte d'un niveau de maturité optimale de la Transformation Digitale dans un pays.

Pour ce faire, il est important d'accélérer :

- i. L'adoption d'un identifiant unique** : Ce système permettra une identification unique pour chaque citoyen (dès sa naissance), et qui pourra être utilisée pour les différentes opérations impliquant le citoyen, notamment dans sa relation avec l'administration. Ceci favorisera, le développement de services interactifs, à forte valeur ajoutée, avec l'échange d'informations et l'enrichissement des données et des processus ;
- ii. Permettre l'authentification des documents administratifs digitalisés** au moyen d'un code vérifiable ou en accédant à un système qui garantit cette authentification (Blockchain, tiers de confiance mandaté par l'État). La numérisation permet actuellement d'effectuer à distance et rapidement un grand nombre d'opérations, et pour éviter toute fraude ou contrefaçon, ces opérations, notamment celles qui affectent la relation du citoyen avec l'administration, doivent être sécurisées ;
- iii. Elargir l'attribution d'adresse électronique sécurisée** : en attribuant une adresse e-mail à chaque personne, et qui sera gérée à travers un système de messagerie sécurisé par des moyens technologiques avancés, et en faire un moyen pour assurer toute notification ou communication à toute personne physique ou morale, de tout document ou information, et qui sera ainsi réputée être reçue et irréfutable ;
- iv. Généraliser la signature électronique** et en garantir la fiabilité, afin de démocratiser l'accès à ce type de signature et simplifier son utilisation, tout en prévoyant plusieurs niveaux de sécurité selon les usages ;
- v. Mettre en place une cartographie des risques** inhérents à l'utilisation des TIC et à la cybersécurité, en (i) tenant informés les usagers de ces risques et des mesures prises pour les réduire, (ii) intégrant les enjeux de la sécurité dès les premières étapes de conception et tout au long du cycle des projets digitaux en général et ceux liés à la promotion de la transparence en particulier en adoptant une approche de «Secure by design» et (iii) en rendant obligatoire la certification de la cybersécurité des plateformes numériques destinées au grand public ;
- vi. Mettre en place un « Portail du Citoyen »**, qui constituera pour le citoyen un point d'accès unique, sécurisé, intégré, intuitif et offrant, moyennant une simple utilisation de l'identifiant unique, un accès facile aux documents administratifs concernant l'usager, ce qui permettra une relation plus fluide et transparente avec l'administration.

## Préparation et ouverture des données

La DATA est au cœur de toute stratégie de transformation digitale et en est un pilier essentiel, particulièrement pour les dimensions liées à la transparence, l'intégrité et la lutte contre la corruption. D'où la nécessité que ce volet s'érige parmi les principales priorités.

Ainsi, tout en assurant la sécurité et la protection des données, notamment celles à caractère personnel, une attention particulière devra être accordée à l'ouverture des données publiques, moyennant la maîtrise de leur préparation, leur anonymisation, la standardisation de leur format pour une large utilisation, le tout en garantissant une sécurisation élevée des données et la maîtrise des infrastructures pour renforcer la souveraineté digitale.

L'échange fluide des données entre les différentes administrations et institutions concernées, devra être renforcé et accéléré pour asseoir une base solide de la dématérialisation des services publics et respecter le principe exigeant qu'une administration ne demande à un usager une information ou un document qui serait disponible chez une autre administration ou entités publiques, le tout en veillant sur l'efficacité et la protection des droits des citoyens et usagers.

Pour cela, il y a lieu d'assurer notamment :

- i. L'élaboration et le déploiement d'une stratégie nationale intégrée des données**, qui inclut les techniques, les réglementations, un leadership, et un écosystème d'investissement dans les technologies de données ;
- ii. L'amélioration et la normalisation de l'utilisation des données** et des informations au sein et entre les entités de l'administration, à travers une orientation stratégique au niveau national, pour mieux répondre aux besoins des usagers et améliorer la collaboration inter administration et l'échange des données entre elles ;
- iii. L'avancement dans l'ouverture des données publiques** avec une application effective et avancée de la loi 31-13, en perspective de la faire évoluer sur la base des recommandations formulées à ce sujet par l'INPPLC ;
- iv. Le renforcement de la politique de souveraineté numérique** à même de protéger les données (stockage, traitement et échange), y compris l'identification des acteurs publics responsables de cette protection, la mise en œuvre et le contrôle des moyens nécessaires, etc. ;
- v. L'accélération du chantier de l'Open Data**, à travers la définition et la mise en œuvre des dispositifs juridique, institutionnel et opérationnel de la libération des données publiques, et le développement d'un écosystème équilibré autour de l'Open Data, favorisant la création de valeur ajoutée et assurant la pérennité du système ;
- vi.** Faire de l'Open Data un vrai levier pour **ancrer le droit d'accès à l'information** conformément au texte et à l'esprit de la Constitution, tout en assurant **(i)** l'implication de la communauté des utilisateurs autour de la plateforme [www.data.gov.ma](http://www.data.gov.ma), **(ii)** la création d'un point d'accès unique centralisé, favorisant des mises à jour soutenues et automatiques, **(iii)** le développement d'une offre grand public qui mette en valeur des applications utiles, notamment pour faciliter l'accès et l'exploitation des données ouvertes, et **(iv)** l'encouragement du développement d'applications à partir des données publiques, promouvant la transparence et l'intégrité, à travers l'organisation d'un concours national dédié.

## Forte intégration des technologies avancées et de l'innovation

L'approfondissement et l'accélération de la transformation digitale nationale, particulièrement celle liée au chantier de l'intégrité et la prévention et la lutte contre la corruption, qui est un phénomène très complexe, exige de tirer profit de la recherche et de l'innovation, et d'exploiter de manière optimale les dernières évolutions technologiques, avec les technologies dites disruptives.

A cet effet, il est préconisé d'intégrer les technologies avancées pour plus d'efficacité et pour faire face à la complexité du phénomène et anticiper son évolution. Pour cela, il y a lieu de s'orienter vers l'utilisation des technologies les plus récentes notamment l'IA, Big Data, Blockchain... En plus de la facilitation et de la forte personnalisation des services aux usagers, que peuvent apporter ces technologies, ces dernières offriront des possibilités, d'analyse des comportements des citoyens, comprendre leurs besoins, répondre à leurs attentes, renforcer la transparence en dévoilant les actes complexes de corruption et en prédisant les actes illicites, etc...

## ACCOMPAGNEMENT ET CONDUITE DE CHANGEMENT

Les trois catégories de recommandations à impacts directs citées ci-dessus, et précédées par la mise en place du cadre stratégique, ne peuvent aboutir aux résultats escomptés sans des mesures complémentaires d'accompagnement et de conduite de changement.

Dans ce volet, il est préconisé notamment **i)** le renforcement et la valorisation du capital humain, **ii)** la consolidation du cadre réglementaire et normatif et **iii)** la sensibilisation, la communication et des mesures d'appui.

### Capital humain

Tous les rapports et études s'accordent sur la priorité de ce volet, et de nombreuses recommandations pertinentes ont été avancées dans ce sens. Le présent rapport les confirme et insiste sur la nécessité du renforcement des capacités et la valorisation du capital humain, notamment à travers :

- i. Elaborer un schéma directeur des Ressources Humaines** et de renforcements des capacités, visant à recruter et former un personnel qualifié pour soutenir les services digitaux partagés. Ce schéma directeur doit être outillé d'une planification rigoureuse des besoins en ressources pour assurer leur disponibilité au moment opportun ;
- ii. Sensibiliser, former et développer les capacités** et les compétences des agents publics marocains, fonctionnaires et dirigeants, dans les domaines de la gouvernance responsable, éthique et de la prévention de la corruption, ainsi que dans des disciplines spécifiques liées notamment à la gouvernance digitale, technologies de pointe, conception des services orientée usager, approche agile, protection des données à caractère personnel, accès à l'information, conduite de projets digitaux, méthodes de travail décloisonnées, management participatif, etc. ;

- iii. **Renforcer l'offre de formation** et positionner les technologies du digital comme une connaissance fondamentale dans tous les niveaux, en mettant l'accent sur leur utilisation pour la transparence et la lutte contre la corruption ;
- iv. Déployer des **politiques spécifiques pour la reconversion** et la mise à niveau et la création d'emplois digitaux ;
- v. Entreprendre des actions visant à **retenir et attirer les profils TIC qualifiés** au Maroc en général, et dans le secteur public en particulier. Des profils intéressés par la participation aux grands chantiers de la Transformation Digitale et de la promotion de la transparence, de la gouvernance responsable et de la prévention et de la lutte contre la corruption.

## Cadre réglementaire et normatif

Pour pallier aux contraintes réglementaires qui peuvent constituer des freins au déploiement d'une transformation digitale réussie, sécurisée et avec un impact réel sur l'intégrité et la prévention contre la corruption, il faudrait accélérer et améliorer le cadre législatif et réglementaire, renforcer son agilité, l'aligner avec les objectifs stratégiques dans le domaine de la transparence et l'adapter à la mutation technologique.

Ainsi, il faudra notamment œuvrer à :

- i. **Accélérer l'adoption des textes d'application de la loi 43-20**, relative aux services de confiance pour les transactions électroniques, pour son entrée en vigueur ;
- ii. **Adapter la réglementation en vigueur** pour la rendre compatible avec le travail en ligne, l'enseignement à distance, la e-justice et le e-gouvernement en général. Autant d'éléments qui renforcent l'avancement de la dématérialisation et la réduction des occasions de «frottement» entre l'Administration et l'utilisateur ;
- iii. **Renforcer le cadre législatif** pour être en mesure de faire face et anticiper les risques évolutifs de la cybersécurité ;
- iv. **Encourager le paiement en ligne** afin de réduire les contacts, renforcer la traçabilité des transactions et par conséquent leur transparence.

Aussi, une transformation digitale bien réussie requiert une adoption large et partagée des normes et standards adéquats. Ceci facilitera l'élargissement et l'accélération de la mutualisation, permettant ainsi une homogénéisation aisée, une optimisation des ressources et une réduction des délais de réalisations. Pour atteindre ces objectifs, il faudra notamment :

- i. **Généraliser des normes et standards facilitant l'ouverture**, l'accès et l'échange des institutions entre-elles, et entre les institutions et les usagers ;
- ii. **Adopter les normes et standards relatifs à la lutte contre la corruption** notamment ceux donnant la possibilité d'accès aux données en procession de l'administration et permettant la traçabilité et par suite les possibilités de détection des actes frauduleux (blanchiment de capitaux, détournement de fonds, abus de fonction, prise illégale d'intérêts, etc..) ;

- iii. **Accélérer le chantier d’opérationnalisation de la Gateway**<sup>106</sup> pour une fluidification des échanges de données, permettant notamment à l’usager de s’adresser uniquement à l’administration responsable du service demandé (service intégré). Il incomberait à celle-ci de récupérer auprès des autres administrations les informations nécessaires à l’accomplissement de ce service ;
- iv. **Elargir l’étendu et accélérer la mutualisation entre les administrations**, aussi bien en termes d’applications et de solutions digitales, qu’en termes d’infrastructures et de ressources et de procédures.

## Sensibilisation, communication et mesures d’accompagnement

La sensibilisation, la communication et les mesures d’accompagnement, sont nécessaires pour catalyser l’engagement de toutes les parties prenantes et leur appropriation de la dynamique de la transformation digitale en général, et en particulier ses chantiers en relation avec la transparence, la prévention et la lutte contre la corruption.

Ainsi, il est recommandé de mener une conduite de changement ciblée et dynamique, à travers des actions de communication, de sensibilisation et de mobilisation pour une large adhésion. Des actions qui devraient être en parfaite synergie avec celles menées dans le cadre du chantier de l’intégrité et de la gouvernance responsable.

Ces diverses actions devront tenir compte des phases de maturité par laquelle passe la transformation digitale, afin de maintenir l’intérêt et assurer l’adhésion, la montée en charge et l’engagement les plus larges, et favoriser une attractivité pour les acteurs, centraux, locaux et extérieurs, publics et privés, ainsi que la société civile.

Ces actions devraient permettre notamment de :

- i. **Accroître la sensibilisation du public aux services en ligne** grâce à un effort de communication et de promotion ciblée pour informer sur les différentes finalités (accès aux services publics, participation au débat public, formulation d’avis et de propositions, dénonciation, etc…) et motiver les citoyens à en faire un large usage ;
- ii. **Sensibiliser le citoyen et l’usager par rapport à ses droits et responsabilités**, en l’incitant à recourir à l’utilisation des technologies et des services dématérialisés, et de résister et éviter de recourir à la corruption ;
- iii. **Renforcer la communication et la valorisation des réalisations** aux niveaux national et international pour renforcer l’adhésion et la visibilité du Maroc ;
- iv. **Renforcer la communication autour des données ouvertes** à travers des mesures incitatives visant la sensibilisation et l’adhésion des différentes parties prenantes (les administrations, les citoyens, le secteur privé, la société civile et les universités) afin d’exploiter, de valoriser et d’enrichir les bases de données ouvertes ;
- v. Apporter un **accompagnement ciblé** et un appui aux usagers et aux agents de l’Etat par la mise à leur disposition d’outils et de moyens d’assistance ;
- vi. **Encourager et accompagner les initiatives** de la société civile et les projets innovants par la diversification de types de partenariats et d’appui.

106 Plateforme d’interopérabilité entre les différentes administrations.





# ANNEXES



## Annexe 1 : Plans et stratégies du numérique au Maroc

Cette annexe donne une présentation succincte des plans et stratégies évoqués et évalués plus haut dans ce rapport, dans le chapitre « 2.1. Les plans et stratégies ».

### TIC : priorité nationale dans le plan quinquennal 1999-2003

Ensuite, est survenu l'inscription du développement des Télécommunications et des TIC comme une priorité nationale dans le plan quinquennal 1999-2003 qui avait intégré des projets relatifs à l'administration électronique.

A titre de rappel laconique, ce plan a été élaboré par le SEPTTI<sup>107</sup>, et ses principaux objectifs s'articulaient autour des points suivants : (i) élaborer une législation qui traite de la protection des noms de domaine commerciaux, des données personnelles et des problèmes de commerce électronique, (ii) amorcer un tournant décisif au niveau de l'éducation par le biais de l'intégration des outils informatiques et d'Internet dans les écoles, (iii) éviter les fractures numériques grâce à des politiques qui encourageraient le déploiement de nouvelles technologies dans les régions et les segments de population les plus pauvres et (iv) octroyer des financements pour favoriser la création des entreprises dans l'ère de l'économie dite de la connaissance.

### Contrat Progrès 2001

Le Gouvernement représenté par le SEPTI, et le secteur privé représenté par l'APEBI et la CGEM ont signé en 2001 le « Contrat Progrès » qui visait à insérer le Maroc dans la société de l'information et du savoir à travers plusieurs actions couvrant notamment i) le développement des ressources humaines, ii) le soutien à l'innovation, à la création d'entreprises et au développement de PME technologiques, iii) la promotion des TIC comme outil primordial pour l'entreprise, l'administration et le particulier, iv) le développement des infrastructures de télécommunication, v) la mise à niveau de l'environnement réglementaire et législatif et vii) la mise en place de fonds de développement du secteur.

Ce contrat s'était fixé comme objectifs le développement d'une industrie nationale des Technologies de l'information, visant en 2008 plus 3 milliards de dollars de chiffre d'affaires dont plus de 1 milliard à l'exportation sur le marché du logiciel et des services générant plus de 100.000 emplois directs et 360.000 emplois indirects.

### IDARATI 2008-2005

Le programme d'action du gouvernement en termes d'administration numérique durant la période 2005-2008 a été défini par le programme national IDARATI composé (i) d'un Plan stratégique de l'administration numérique précisant les objectifs et orientations, (ii) d'un plan de mise en œuvre du programme, avec les conditions de pilotage du programme, afin d'assurer le développement maîtrisé de toutes les composantes et les actions à réaliser pour accomplir

<sup>107</sup> Secrétariat d'État auprès du premier ministre chargé de la poste et des Technologies des Télécommunication et de l'Information.

le programme, et (iii) d'un plan de dématérialisation des services, avec des fiches descriptives des actions programmées et budgétées dans le cadre du programme.

Dans ce cadre, 125 actions e-gov ont été identifiées et organisées autour de 4 axes principaux (i) mise en place de la structure de pilotage transversal (Missions, organigramme, Budget annuel, ressources, ...), (ii) support au développement du e-Gouvernement (Pôles : stratégie, normalisation, infrastructure et sécurité, mutualisation), (iii) services au citoyen et à l'entreprise et (iv) modernisation des services publics.

## Contrat Progrès 2012-2006

Elaboré par la profession, représentée par la Fédération des Technologie de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring - APEBI, le « Contrat Progrès 2006-2012 », a fait l'objet d'un protocole d'accord signé entre le secteur privé et le gouvernement, et prévoyait un pilotage sous la présidence du Premier Ministre et la mise en place d'un fond de soutien à l'innovation dans le secteur, avec une dotation initiale de 100 million de dirhams qui devait être portée à 750 millions de dirhams, en plus de plusieurs mesures d'incitation et d'accompagnement, d'ordre fiscal, de promotion du secteur avec un budget annuel de 20 millions de dirhams, en plus de plusieurs autres mesures.

Ce « Contrat Progrès », comprenait les mesures communes prises par le Gouvernement et le secteur privé pour la mise en œuvre du plan de développement du secteur des TIC, qui a comme objectifs stratégiques i) porter le volume d'affaires du secteur de 26 milliards de dirhams en 2004, à 60 milliards de dirhams en 2012, avec une croissance moyenne annuelle de l'ordre de 18% ; ii) la création de 33.000 emplois par l'industrie des TIC iii) la réduction de la fracture numérique et la pénétration des TIC aussi au sein de l'entreprise (50.000 entreprises en 2012) qu'au profit des citoyens (1,8 millions d'abonnés Internet en 2012) iv) le positionnement du Maroc au niveau international.

Lequel plan s'était fixé aussi comme objectifs i) de développer le marché intérieur des TIC, ii) de généraliser l'utilisation des TIC et de l'Internet, iii) de contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'économie et de l'entreprise, la bonne gouvernance et l'action sociale et iv) de participer à la dynamique du développement économique, en définissant six principaux axes pour atteindre ces objectifs i) le développement du contenu et des services en ligne, ii) l'amélioration des Infrastructures des télécommunications et des équipements informatiques, iii) la généralisation de l'Accès à l'Internet, iv) la Formation des et la qualification des ressources humaines, v) le développement d'une industrie compétitive des TIC et vi) le développement des téléservices, particulièrement pour l'export.

## e-Maroc 2010

La stratégie e-Maroc 2010, qui s'étalait sur la période 2005-2010, visait le développement de la Société de l'Information et l'Economie du Savoir au Maroc. Elle reposait sur un consensus des différents acteurs intervenant dans le secteur des TIC (départements gouvernementaux, comités en place, secteur privé et société civile) et s'articulait autour de deux objectifs stratégiques essentiels et étroitement liés : (i) la réduction de la fracture numérique et (ii) le positionnement du Maroc au niveau international dans le domaine des TIC compte tenu de ses caractéristiques économiques, culturelles et géostratégiques<sup>108</sup>.

108 Stratégie e-Maroc 2010 Réalisations, Orientations & Plans d'action, <http://www.albacharia.ma/xmlui/bitstream/handle/123456789/31117/0870Strat%C3%A9gie%20e-Maroc%202010.pdf?sequence=1>

## Maroc Numéric 2013

La stratégie Maroc Numéric 2013 (MN2013) qui couvrait la période 2009-2013, visait la modernisation de la société et la dynamisation de l'économie. Elle partait de l'importance que revêt l'usage des technologies de l'information (TI) dans le développement humain des nations et l'émergence de l'économie du savoir.

Elle s'articulait autour de quatre axes : (i) la transformation sociale à travers l'accès des citoyens à Internet haut débit et la promotion de la communication et l'accès à la connaissance, (ii) la mise en œuvre des services publics orientés usagers par le biais de programmes d'administration en ligne pour rapprocher l'administration des besoins des utilisateurs en termes d'efficacité, de qualité et de transparence, (iii) l'informatisation des PME via leur encouragement à automatiser leurs processus pour augmenter la productivité et (iv) le développement de l'industrie TI. A cela s'ajoutent deux mesures d'accompagnement : le développement du capital humain et l'instauration de la confiance numérique.

## Maroc Digital 2020

Après MN2013, et afin de booster davantage le développement du secteur de l'économie numérique, le Maroc s'est doté d'une nouvelle vision pour le digital à horizon 2020 : la stratégie nationale « Maroc Digital 2020 » visait à accélérer la transformation digitale du Maroc, à renforcer la place du pays en tant que hub numérique régional et à relever les freins éco systémiques, en s'attaquant en particulier à la problématique de la gouvernance et des compétences numériques.

Les objectifs visés par cette stratégie se présentaient comme suit :

- Le Maroc parmi le TOP 3 des pays du Moyen-Orient et Afrique (hors pays du Conseil de coopération du Golfe) dans le classement e-GOV (services rendus aux citoyens et aux entreprises), Infrastructure DATACOM et Doing IT ;
- 50% des démarches administratives en ligne ;
- Réduire le gap d'accès numérique de 50% ;
- 20% des PME équipées et connectées à Internet ;
- 5 à 10% de croissance annuelle de l'Offshoring au Maroc ;
- 60.000 emplois créés dans l'Offshoring ;
- Le Maroc N°1 des HUB numériques en Afrique francophone et N°2 des HUB numériques en Afrique ;
- Former annuellement plus de 15.000 professionnels IT au Maroc ;
- 5 locomotives marocaines dans le TOP 30 africains.

Cette stratégie a bien été annoncée lors d'une cérémonie officielle le 27 juillet 2016. Néanmoins, aucun document détaillant la stratégie n'a été publié, et il n'existe que peu d'informations sur son état d'avancement.

## Orientations Générales pour le Développement du Digital à horizon 2025

En mars 2020, l'Agence de Développement du Digital (ADD) a établi sa vision, dans une Note d'Orientations Générales pour le Développement du Digital au Maroc à horizon 2025<sup>109</sup>, afin d'accélérer la transformation digitale du pays et de répondre aux enjeux socio-économiques. Cette vision couvrant cinq années a été déclinée à travers une série d'orientations stratégiques qui visent à (i) transformer les interactions avec l'administration publique, via la digitalisation de bout en bout des parcours citoyen/entreprise prioritaires, (ii) ériger le Maroc en tant que Hub Digital & Technologique de référence au niveau Africain et (iii) 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.

---

109 Agence de Développement du Digital, « Note d'Orientations Générales pour le Développement du Digital au Maroc à horizon 2025 », mars 2020, [https://add.gov.ma/storage/pdf/Avril\\_NOG\\_ADD\\_fr\\_SITE\\_VF.pdf](https://add.gov.ma/storage/pdf/Avril_NOG_ADD_fr_SITE_VF.pdf)

## Annexe 2 : Exemples de réalisations nationales dans le domaine de la transformation digitale

### Projets et chantiers à caractère transverse

Sans prétendre l'exhaustivité, ou refléter par l'ordre de citation une quelconque classification, le présent chapitre présente quelques exemples de ces réalisations à caractère transversal, telles que la simplification des procédures, la plateforme e-participation, la commande publique, le signalement des réclamations et des actes de corruption, l'accès à l'information et la promotion de la transparence d'accès à l'emploi public.

#### Simplification des procédures

Adoptée le 6 mars 2020 et entrée en vigueur le 28 septembre de la même année, la loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et formalités administratives comporte un ensemble de changements qui encadrent la relation entre l'Administration et les usagers dans l'objectif de permettre à ces derniers d'accomplir leurs formalités dans des conditions optimales et dans les meilleurs délais.

Les principaux changements introduits par cette loi portent sur : **(i)** la définition des principes généraux encadrant la relation entre l'Administration et l'utilisateur, **(ii)** le recensement, le classement, la documentation de l'ensemble des décisions administratives et leur intégration dans des listes devant être publiées sur le portail national « **idarati.ma** », **(iii)** la simplification des procédures administratives et l'adoption de l'échange numérisé des documents et informations entre administrations, **(iv)** la fixation de délais maximum de réponse des administrations pour l'ensemble des demandes des usagers concernant les décisions administratives, **(v)** la considération du silence de l'Administration comme approbation, **(vi)** la mise en place de dispositifs simplifiés pour la présentation des recours administratifs et enfin **(vii)** la création de la Commission Nationale de Simplification des Procédures sous la présidence du Chef du gouvernement.

Dans l'attente de la finalisation de ce portail et son opérationnalisation, des actions de simplification des procédures ont été initiées couvrant environ 3800 procédures relevant de la compétence des administrations publiques dont 2700 sont publiées sur le portail Idarati.ma.

#### L'accès à l'information

Publiée au bulletin officiel du 12 Mars 2018 et entrée en vigueur un an après sa publication, la loi 31-13 relative au droit d'accès à l'information est un texte de loi dont la finalité est de permettre aux citoyens d'accéder aux informations détenues par certaines personnes morales de droit public (Chambre des Représentants, Chambre des Conseillers, administrations publiques et tribunaux...) et répond à un souci de transparence et de bonne gouvernance.

Conformément à cette loi, les informations doivent être publiées de manière proactive, par tous les moyens possibles de publication, en particulier sur les portails nationaux des données publiques ou sur les sites Web des administrations ou des institutions. Si l'information

recherchée n'est pas publiée, l'intéressé peut adresser une demande d'accès à l'information à l'administration ou l'institution qui en dispose.

Dans ce contexte, et afin d'inciter à la facilitation de l'accès des citoyens à l'information, la plateforme « **chafafiya.ma** » a été mise en place avec comme principal rôle de permettre aux citoyens de présenter et de suivre leurs demandes d'information. A ce titre, les statistiques fournies par ce portail, jusqu'au 25 juillet 2023, indiquent un nombre total de 13691 demandes d'information dont 7534 sont traitées, le reste est en cours de traitement, avec une durée moyenne de réponse aux demandes de l'ordre de 69 jours.

## Plateforme e-Participation.ma

Lancée en 2018, la plateforme nationale e-participation.ma a pour objectif d'améliorer la participation des citoyens et des acteurs de la société civile à la préparation, l'exécution et l'évaluation des politiques publiques. Il s'agit de faciliter « l'exercice de leur droit à la présentation des pétitions, des motions et des consultations publiques et ce, à travers des mécanismes digitaux permettant une démocratie participative.

Les services de cette plateforme comprennent principalement la présentation de pétitions et de motions dans le domaine législatif, permettant ainsi aux citoyens d'exprimer leurs opinions et de soumettre leurs propositions et suggestions au sujet des programmes, projets et politiques publiques ayant trait à l'intérêt général <sup>110</sup>.

## La commande publique

La commande publique comprend les dépenses engagées par l'État, les établissements publics et les collectivités territoriales pour l'acquisition de biens et la réalisation de services et travaux<sup>111</sup>. Elle est estimée à environ 200 milliards de dirhams annuellement et a atteint 245 milliards de dirhams en 2022, ce qui représente un peu plus de 20% du PIB, contre 17,4% du PIB ou 195 MMDH en 2018.<sup>112</sup>

Tout en étant d'un appui considérable à l'économie nationale, la commande publique peut constituer une niche de corruption, par manque de transparence ou à cause de pratiques illicites qui peuvent être engagées à la fois par l'agent public et par l'opérateur à toutes les étapes du processus de passation du marché. Pour faire face à cette problématique, le Royaume s'est engagé dans la dématérialisation de la commande publique dans l'objectif de promouvoir la transparence, l'intégrité et la simplification des procédures liées aux processus de passation des marchés dans la mesure où les entreprises inscrites au système n'auraient plus à produire chaque fois les justificatifs du dossier administratif.

Dans ce contexte, un service électronique des requêtes a été mis à la disposition des concurrents, des titulaires des commandes publiques et des organismes publics habilités conformément à l'article 26 du décret n° 2-14-867 relatif à la Commission Nationale de la Commande Publique (CNDP)<sup>113</sup>, afin de déposer et suivre en ligne des réclamations et des demandes d'avis.

---

110 <https://www.eparticipation.ma/fr/>

111 CGEM Livre Blanc : Vers une croissance économique soutenue, responsable et durable » Octobre 2021

112 Maghreb Arabe Presse, « Installation de la commission nationale de la commande publique », 2018, Extrait de <http://www.maroc.ma/fr/actualites/installation-rabat-de-la-commission-nationale-de-la-commande-publique>

113 <http://www.cncp.gov.ma/>



Les réclamations gérées au niveau de ce service concernent (i) le non-respect d'une procédure de passation d'une commande publique, prévue par la réglementation en vigueur, (ii) les dossiers d'appel à la concurrence contenant des clauses discriminatoires ou des conditions disproportionnées par rapport à l'objet de la commande publique, (iii) des contestations concernant des motifs d'élimination d'offres non fondée (iv) la non satisfaction d'un concurrent de la réponse qui lui a été donnée par l'administration concernée ou en cas d'absence de réponse à sa demande.

D'autre part, et selon l'Arrêté n° 1982-21, de la ministre de l'Économie et des Finances, publié au Bulletin officiel n°7106 du 7 juillet 2022, la commande publique serait entièrement dématérialisée à compter du 1er août 2023 (Dépôt des plis, retrait des dossiers de consultation, garanties financières, enchères...). Pratiquement toutes les procédures seront effectuées progressivement par voie électronique.

### **Signalement des réclamations et des griefs des usagers**

Le Maroc a lancé en janvier 2018 le portail **www.chikaya.ma**, dont l'objectif est de recevoir les réclamations et les griefs des usagers, d'assurer leur traitement et suivi, répondre aux intéressés, présenter des solutions aux problèmes soulevés, ainsi que d'accueillir les observations, propositions et remarques des citoyens.

Les réclamations des citoyens concernent toute expression de préjudice rencontré lors de l'utilisation d'un service public, suite à un comportement de l'administration contraire aux dispositions législatives et réglementaires et/ou aux principes d'équité. Le plaignant a la possibilité d'accéder à l'espace du suivi de sa réclamation lui permettant de consulter l'état d'avancement de son traitement. Il peut également évaluer la réponse de l'administration en question, en exprimant son niveau de satisfaction. A ce titre, les statistiques fournies par le portail, jusqu'à fin août 2023, indiquent un nombre total de plaintes dépassant 1,33 million avec un taux de traitement de 82% et un taux de retour positif de l'ordre de 53,97%.

### **Signalement des actes de corruption**

En ce qui concerne le signalement des actes de corruption, le Royaume avait lancé, en fin 2010, un portail mutualisé d'information, dédié aux PME, et qui constituait un point de contact pour recueillir les informations relatives à des actes, des pratiques et des tentatives de corruption ou d'incitation à la corruption dans le cadre des marchés publics, ou d'opérations d'investissement. Ce portail, se voulait également un outil de promotion des règles de bonne gouvernance et de concurrence loyale dans l'environnement des affaires.

Néanmoins, cette plateforme a présenté certaines limitations, notamment à cause de sa politique de ciblage. Cela a été mis en évidence par les chiffres enregistrés, qui montrent que l'intérêt et la demande du grand public pour ce mécanisme, dépassent ceux des PME pour lesquelles ce portail électronique a été dédié.

## Promotion de la transparence d'accès à l'emploi public

Dans le cadre de la consécration des principes d'équité, d'égalité des chances et de mérite dans l'accès à la fonction publique prévus par la Constitution du Royaume, notamment par son article 31, le portail emploi public <sup>114</sup> met à la disposition des candidats aux emplois publics toutes les informations ayant trait aux conditions, aux dates et aux lieux de déroulement des concours de recrutement ainsi que les listes des candidats retenus, les résultats finaux et les listes d'attente.

Il convient de noter que ce portail met en application les dispositions du décret n°2.11.621 du 28 Hija 1423 (25 novembre 2011) et de la circulaire du Chef du gouvernement n°14/2012 du 19 juin 2012 fixant les conditions et les modalités d'organisation des concours de recrutement aux emplois publics qui visent à simplifier la procédure de gestion des concours et la garantie de leur transparence.

## Projets et chantiers à caractère sectoriel

Le présent chapitre met en exergue des exemples de réalisations à caractère sectoriel marquantes en matière de dématérialisation et de transformation digitale et qui ont aussi un impact indéniable sur la transparence et la prévention de la corruption. Il s'agit de la dématérialisation relative à l'état civil et autres autorisations, le commerce extérieur, l'éducation, la douane, les impôts, la conservation foncière et notamment du système intégré de gestion des RH.

### Etat civil et diverses autorisations

Le Ministère de l'intérieur a lancé de grands chantiers liés à la digitalisation des parcours des citoyens et des entreprises.

Ceci concerne essentiellement le Programme de Modernisation de l'Etat Civil (**PMEC**) qui repose sur le portail de l'état civil **www.alhalalmadania.ma**, le système de gestion de l'état civil prend en charge la chaîne de valeur du métier de l'état civil et met en place plusieurs services nouvelle génération, le Data Center de l'état civil et l'identifiant digital civil et social qui est attribué à chaque nouvelle naissance.

Pour sa part, la plateforme **Watiqa** est un guichet unique de commande à distance des documents administratifs <sup>115</sup>. Elle concerne dans un premier temps les documents de l'état civil.

De son côté, la plateforme « **Rokhas** » <sup>116</sup> permet à toute personne physique ou morale de déposer sa demande d'autorisation économique et de suivre en ligne son état d'avancement. Elle permet également à l'administration de dématérialiser, de bout en bout, ses procédures de traitement en interne et constitue dans ce sens un réel trait-d'union entre usager et administration. En minimisant l'intervention humaine, cela est de nature à permettre de lutter contre la corruption.

114 [www.emploi-public.ma](http://www.emploi-public.ma)

115 <https://www.watiqa.ma/>

116 <https://rokhas.ma/karazal/>

## Commerce extérieur

Dans le domaine du commerce extérieur, le Maroc a lancé en 2008 la plateforme **PORTNET** qui est un guichet unique pour faciliter les procédures liées à ce domaine. Ce guichet unique a permis de simplifier et d'accélérer les procédures et formalités pour l'entrée ou la sortie des marchandises, d'accélérer leur fluidité et leur dédouanement et d'accroître la transparence dans les relations Entreprises-Administrations. Cette plateforme est fondée sur l'intégration des Systèmes d'Information des partenaires (ANP, Douane, Ministère Chargé du Commerce Extérieur, etc.) et le partage des données de la communauté du commerce extérieur<sup>117</sup>.

Les réalisations dans ce domaine comprennent la numérisation des procédures incluant les paiements électroniques et la planification des rendez-vous pour les poids lourds. Cette plateforme contribue à la promotion de la transparence en se basant sur la traçabilité des opérations de paiement et en réduisant le contact avec les agents publics.

## Éducation

Lancé en 2005, le Programme GENIE est une politique et une initiative nationale à long terme et à grande échelle élaborée et mise en œuvre par le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Ce programme vise à intégrer les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour améliorer l'accès et la qualité de l'éducation dans les établissements de l'enseignement primaire et secondaire. Ce programme se décline selon quatre axes principaux (i) l'infrastructure en procédant à l'installation des environnements multimédia connectés à Internet, (ii) la formation du personnel à travers des modules de formations destinés aux inspecteurs, aux directeurs et aux enseignants, (iii) les ressources numériques axées sur l'acquisition de matériel digital et la création d'un laboratoire national des ressources numériques et d'un portail national TICE et (iv) le développement des usages en assurant un bon accompagnement aux usagers<sup>118</sup>.

Toutefois, le taux de réalisation de ce programme n'a pas dépassé 71% d'équipement en valise multimédia (VMM) et 24% en matière d'équipement en salles multimédia alors que l'objectif escompté était la généralisation de ces équipements<sup>119</sup>.

En outre, dans le domaine de l'éducation, un protocole d'accord visant la digitalisation des transferts monétaires conditionnels au profit des ménages bénéficiaires du programme « TAYSSIR »<sup>120</sup> a été signé, en décembre 2020, par le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie Verte et Numérique, Bank Al Maghrib et le Groupement d'Intérêt Économique du Paiement Mobile au Maroc.

---

117 <https://www.anp.org.ma/Services/Pages/Portnet.aspx>

118 <https://www.anrt.ma/missions/service-universel/genie>

119 Cour des comptes, « évaluation de la stratégie Maroc numérique 2013 », Rapport particulier n° 05/13/CH IV », février 2014.

120 Ce programme fournit un appui financier aux familles pauvres, en vue de limiter la déperdition scolaire, à partir de la lutte contre certains facteurs qui empêchent l'accès des enfants de ces familles à l'enseignement obligatoire, et ce en leur versant de façon régulière une bourse de scolarité.

## Douane

Le système **BADR** (Base Automatisée des Douanes en Réseau) a valu à l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) une nette avancée en matière de digitalisation et de transparence des processus de traitement des marchandises tant à l'importation qu'à l'exportation. Ce système prend en charge la totalité des procédures douanières tout en intégrant des concepts nouveaux tels l'anticipation et l'interactivité avec l'opérateur<sup>121</sup>. A travers ce système, la douane vise à assurer une meilleure maîtrise de la gestion et une plus grande efficacité des contrôles des opérations de dédouanement. Il constitue le pilier sur lequel s'appuie le concept de dédouanement électronique.

Les services dématérialisés couverts par BADR sont nombreux, une trentaine d'opérations, dont notamment la souscription de la déclaration en douane, la consultation du tarif intégré, l'édition de la fiche de liquidation (facture) par Echange de Données Informatisé (EDI), l'édition de la quittance par EDI, le paiement électronique des droits et taxes, l'édition du certificat de décharge des comptes sous régimes économiques en douane, l'édition de la mainlevée et la consultation en temps réel de l'état d'avancement du circuit de la déclaration.

En août 2016, l'ADII a digitalisé également les opérations de contentieux et de recouvrement des créances. Cette dématérialisation a été d'une grande importance pour les professionnels en leur assurant plus de transparence et de célérité dans le traitement des opérations. Cette option a permis de réduire sensiblement le contact entre les agents de l'administration et les opérateurs. Elle prend en charge les différents circuits des litiges, de leur constatation à leur clôture en passant par le règlement transactionnel ou judiciaire ainsi que le recouvrement.

En novembre 2020, l'ADII a mis en place deux services qui viennent enrichir sa palette des prestations en ligne. Ses principaux objectifs sont de privilégier la transparence, la lutte contre la fraude et le renforcement de la confiance avec les opérateurs et les consommateurs<sup>122</sup>. Le premier service « **Diw@nati** », concerne les chefs d'entreprises en leur permettant d'avoir une vue d'ensemble sur leurs opérations douanières en temps réel, mais aussi de disposer d'informations fiables et actualisées, les aidant à mieux identifier d'éventuelles contraintes et à anticiper les risques potentiels. Le second service est « **Bayyan Ly@** »<sup>123</sup> destiné au grand public dont l'objectif est de protéger les consommateurs contre le commerce illicite en leur permettant de vérifier l'authenticité des marchandises soumises au marquage fiscal douanier et de consulter des informations utiles sur les produits concernés.

## Impôts

Dans l'optique d'offrir un service de proximité, et de faciliter le paiement de la Taxe Spéciale Annuelle sur les véhicules automobiles (**TSAVA**), la Direction Générale des Impôts (DGI) a mis en place en janvier 2016 un système innovant de paiement de cette taxe. Ce système a été mis en œuvre en partenariat avec le réseau bancaire (les agences bancaires, les sites e-banking et mobile banking des banques partenaires, les Guichets Automatiques Bancaires (GAB), les points de paiement des réseaux des prestataires de services de paiement) et les sites Internet des prestataires de services de paiement.

121 [http://www.douane.gov.ma/badr/base\\_automatise.html](http://www.douane.gov.ma/badr/base_automatise.html)

122 <https://www.finances.gov.ma/fr/Pages/detail-actualite.aspx?fiche=5221>

123 <https://bayyanliya.douane.gov.ma/products/>

La DGI a développé également une application « **DARIBATI** » permettant de télécharger plusieurs attestations comme le bulletin de notification du numéro d'identification fiscale, l'attestation d'inscription à la taxe professionnelle, l'attestation du chiffre d'affaires, l'attestation de régularité fiscale, l'attestation de revenu, l'attestation de radiation de la taxe professionnelle et l'attestation de paiement de la Taxe Spéciale Annuelle sur les Véhicules. Elle offre également divers services tels que la consultation de la situation fiscale (déclarations, versements, remboursements et restitutions, taxes et impôts émis, etc.), le paiement et l'achat des timbres fiscaux . Cette dématérialisation a permis de garantir la traçabilité des transactions et de réduire le contact humain.

## Conservation foncière

Dans le domaine de la conservation foncière et du cadastre, l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie a lancé des projets structurants de digitalisation de ses processus en mettant en en ligne un bouquet de services digitalisés<sup>124</sup> :

Le service «**MOHAFADATI**» propose aux usagers une nouvelle plateforme sécurisée permettant de suivre, à distance, toutes les formalités opérées sur leurs biens immatriculés en les informant, systématiquement, de toute opération inscrite sur leurs titres fonciers par mail et par sms. Le service « e-Plan cadastral », dédié à la commande et à la livraison en ligne d'un plan cadastral, permet de demander un plan cadastral, de payer en ligne la prestation, de faire le suivi de la demande et de vérifier l'authenticité du plan cadastral. Le service « e-Certificat », quant à lui, permet de demander le certificat de propriété en ligne, de suivre son sort et de vérifier l'authenticité du certificat de propriété remis en ligne. Le service « e-Calcul de contenance », destiné à la commande et à la livraison en ligne du calcul de contenance, permet de demander le calcul de la contenance, de payer en ligne, de suivre la demande et de vérifier l'authenticité de ce calcul. La traçabilité résultante de cette digitalisation a permis de promouvoir la transparence et de réduire les risques de la corruption.

S'ajoute à cela un ensemble de formulaires en ligne tels que la demande de duplicata du titre foncier, de copie des documents déposés au registre foncier, de certificats, de consultation de documents déposés à la conservation foncière, etc.

## Le système intégré de gestion des RH de l'administration publique

En 2017, seize départements ministériels ont engagé un partenariat pour la mise en place d'un système d'information commun de gestion des ressources humaines de l'administration publique. Ce partenariat, matérialisé en vertu d'une convention signée, par les secrétaires généraux des départements ministériels concernés et le représentant de la Présidence du gouvernement, vise à consolider la convergence et à consacrer la coopération commune entre les parties pour optimiser la gestion des ressources humaines dans l'administration publique et améliorer son efficacité.

---

124 <https://www.ancfcc.gov.ma/>

## Annexe 3 : Table des matières détaillée

<b>RESUME EXECUTIF</b>	<b>9</b>
<b>TENDANCES DANS LE MONDE, LEÇONS ET PREREQUIS</b>	<b>12</b>
E-gouvernement, levier essentiel de la transformation digitale	12
La réussite de la transformation digitale dépend du mode de gouvernance adopté	13
Apport des nouvelles technologies appelées « de rupture »	14
L'indispensable consolidation d'un environnement de confiance numérique	14
Forte corrélation positive entre les indices IPC et EGDI	15
La transformation digitale a des effets positifs sur la promotion de l'intégrité	16
<b>INITIATIVES ET AVANCEES AU MAROC</b>	<b>17</b>
Des réalisations et des acquis à consolider	17
La pandémie COVID-19, un catalyseur d'accélération	18
<b>STAGNATION, VOIRE REGRESSION DU POSITIONNEMENT DU MAROC</b>	<b>19</b>
<b>LIMITES et DEFIS</b>	<b>21</b>
Insuffisance au niveau de la vision	22
Limitations dans les modes de gouvernance	22
Les besoins des usagers pas assez pris en compte	22
Contraintes juridiques et carences en termes de normalisation	22
Faible utilisation des nouvelles technologies et de l'innovation	23
Faibles niveaux de disponibilité et d'ouverture des données	23
Capacités et ressources humaines insuffisantes	23
Carence en conduite de changement	24
<b>PRINCIPALES ORIENTATIONS POUR UNE TRANSFORMATION DIGITALE AU SERVICE DE LA TRANSPARENCE ET DE L'INTEGRITE</b>	<b>24</b>
Le cadre stratégique	25
Une transformation digitale orientée citoyen	26
Une transformation digitale structurante pour des réformes fondamentales	26
Une transformation digitale fondée sur la confiance numérique et renforcée par la transparence et l'ouverture des données	26
Accompagnement et conduite de changement	27
<b>INTRODUCTION</b>	<b>29</b>
<b>CHAPITRE 1 : TRANSFORMATION DIGITALE ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION DANS LE MONDE</b>	<b>33</b>
<b>1.1. VISION ET GOUVERNANCE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE</b>	<b>36</b>
1.1.1. Vision et portage	36
1.1.2. Gouvernance de la transformation digitale	36
<b>1.2. SOCLE DE BASE ET CHOIX TECHNOLOGIQUES</b>	<b>38</b>
1.2.1. Infrastructure, technologies de base et sécurité	39

Infrastructures -----	39
Sécurité et souveraineté des données -----	40
1.2.2. Technologies de rupture -----	40
Blockchain -----	41
Intelligence artificielle (IA) -----	42
Big Data -----	43
Technologies biométriques -----	44
Technologies de tracking -----	44
1.2.3. Exigences pour un bon usage -----	45
<b>1.3. E-GOUVERNEMENT : PILIER DE LA TRANSFORMATION DIGITALE -----</b>	<b>46</b>
1.3.1. E-gouvernement : principes, avantages et particularités -----	47
1.3.2. Maturité de l'e-gouvernement : indicateurs et modèle -----	48
L'indicateur du développement de l'e-gouvernement -----	48
Un modèle à quatre phases -----	49
<b>1.4. TRANSFORMATION DIGITALE ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION -----</b>	<b>50</b>
1.4.1. Le digital au service de la lutte contre la corruption -----	51
1.4.2. Expériences digitales réussies au service de la lutte contre la corruption -----	53
L'Estonie -----	54
La Corée du Sud -----	54
Le Brésil -----	55
La Géorgie -----	56
La Lituanie -----	57
L'Argentine -----	57
L'Inde -----	58
Le Pérou -----	58
Le Rwanda -----	59
La Malaisie -----	59
<b>1.5. CORRELATION ENTRE L'IPC ET DES INDICES DE TRANSFORMATION DIGITALE -----</b>	<b>59</b>
1.5.1. Indice de la perception de la corruption (IPC) -----	60
1.5.2. Corrélation entre l'EGDI et l'IPC -----	62
1.5.3. Relation entre le Baromètre Open Data (ODB) et l'IPC -----	66
<b>1.6. CONDITIONS DE REUSSITE -----</b>	<b>68</b>
<b>CHAPITRE 2 : LA TRANSFORMATION DIGITALE AU MAROC : APRES 25 ANS, DES AVANCEES ET ENCORE DES DEFIS A RELEVER -----</b>	<b>73</b>
<b>2.1. LES PLANS &amp; STRATEGIES -----</b>	<b>75</b>
2.1.1. Stratégies et programmes -----	75
Feuille de route de la transition numérique -----	77
2.1.2. Instances de gouvernance -----	77
2.1.3. Appréciation des stratégies et de la gouvernance -----	78
<b>2.2. AVANCEES ET ACQUIS -----</b>	<b>80</b>
2.2.1. Arsenal juridique -----	81
2.2.2. Infrastructure technique de base -----	83

Accès internet et réseaux télécoms	83
Datacenters et cloud gérés au niveau national	83
Plateforme d'interopérabilité	84
Souveraineté numérique	85
<b>2.2.3. Projets et chantiers de digitalisation</b>	<b>85</b>
Chantiers et programmes transverses	85
Projets et actions sectoriels	86
Evaluation	87
<b>2.2.4. Initiatives nationales d'appui</b>	<b>88</b>
Prix « e-mtiaz »	88
Le Fonds de Modernisation de l'Administration Publique	88
<b>2.2.5. Adhésion à des initiatives internationales</b>	<b>89</b>
Initiative du partenariat pour un gouvernement ouvert	89
Initiative Open Data	90
Open Budget	91
<b>2.2.6. Pandémie, un catalyseur d'accélération</b>	<b>92</b>
Organisation de la campagne de vaccination	92
Echange de documents électroniques administratifs	92
Travail à distance	93
Télé médecine	93
Justice à distance	93
<b>2.3. STAGNATION, VOIRE REGRESSION DU POSITIONNEMENT A L'INTERNATIONAL</b>	<b>94</b>
2.3.1. Classement e-GOV	94
2.3.2. Classement e-Participation	96
2.3.3. Classement Open Data	97
Open Data Barometer (ODB)	98
Indice d'Ouverture des Données	100
2.3.4. Classement dans l'Indice sur le Budget Ouvert (IBO)	100
2.3.5. Classement IPC	103
2.3.6. Corrélation entre IPC et EGDI	105
<b>2.4. DEFIS POUR UNE TRANSFORMATION DIGITALE AU SERVICE DE LA TRANSPARENCE</b>	<b>107</b>
2.4.1. Insuffisance au niveau de la vision	108
2.4.2. Limitations dans les modes de gouvernance	108
2.4.3. Les besoins des usagers pas assez pris en compte	109
2.4.4. Contraintes juridiques et carences en termes de normalisation	110
2.4.5. Faible utilisation des nouvelles technologies et de l'innovation	110
2.4.6. Faibles niveaux de disponibilité et d'ouverture des données	111
2.4.7. Capacités et ressources humaines insuffisantes	111
2.4.8. Carences en conduite de changement	112



## CHAPITRE 3 : RECOMMANDATIONS POUR UNE TRANSFORMATION DIGITALE AU SERVICE DE LA TRANSPARENCE ET DE L'INTEGRITE ----- 113

<b>LE CADRE STRATEGIQUE -----</b>	<b>116</b>
Portage de très haut niveau -----	116
Vision globale et intégrée et une stratégie opérationnalisée -----	117
Gouvernance renforcée avec des instances adaptées -----	118

### RECOMMANDATIONS A IMPACTS DIRECTS SUR LA PREVENTION ET LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

#### 119

UNE TRANSFORMATION DIGITALE ORIENTEE CITOYEN -----	119
Approche orientée citoyen -----	119
S'assurer des impacts et améliorer les services -----	120
Inclusion digitale -----	121
UNE TRANSFORMATION DIGITALE STRUCTURANTE POUR DES REFORMES FONDAMENTALES	121
Simplification des procédures -----	122
Protection des deniers publics, transparence budgétaire et renforcement de l'éthique dans le monde des affaires -----	122
E-participation et E-signallement -----	123
UNE TRANSFORMATION DIGITALE FONDEE SUR LA CONFIANCE NUMERIQUE ET RENFORCEE PAR LA TRANSPARENCE ET L'OUVERTURE DES DONNEES-----	123
Renforcement de la confiance numérique -----	124
Préparation et ouverture des données -----	125
Forte intégration des technologies avancées et de l'innovation -----	126

### ACCOMPAGNEMENT ET CONDUITE DE CHANGEMENT ----- 126

Capital humain -----	126
Cadre réglementaire et normatif -----	127
Sensibilisation, communication et mesures d'accompagnement -----	128

## ANNEXES ----- 129

### Annexe 1 : Plans et stratégies du numérique au Maroc ----- 131

TIC : priorité nationale dans le plan quinquennal 2003-1999 -----	131
Contrat Progrès 2001 -----	131
IDARATI 2008-2005 -----	131
Contrat Progrès 2012-2006 -----	132
e-Maroc 2010 -----	132
Maroc Numéric 2013 -----	133
Maroc Digital 2020 -----	133
Orientations Générales pour le Développement du Digital à horizon 2025 -----	134

### Annexe 2 : Exemples de réalisations nationales dans le domaine de la transformation digitale - ----- 135

Projets et chantiers à caractère transverse -----	135
---	-----

Simplification des procédures-----	135
L'accès à l'information -----	135
Plateforme e-Participation.ma -----	136
La commande publique -----	136
Signalement des réclamations et des griefs des usagers -----	137
Signalement des actes de corruption -----	137
Promotion de la transparence d'accès à l'emploi public -----	138
Projets et chantiers à caractère sectoriels -----	138
Etat civil et diverses autorisations -----	138
Commerce extérieur -----	139
Éducation-----	139
Douane -----	140
Impôts-----	140
Conservation foncière-----	141
Le système intégré de gestion des RH de l'administration publique -----	141
<b>Annexe 3 : Table des matières détaillée -----</b>	<b>142</b>





**INSTANCE NATIONALE DE LA PROBITÉ DE LA PRÉVENTION ET DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION**

[www.inpplc.ma](http://www.inpplc.ma)

Boulevard Ennakhil. Immeuble High Tech, Hall B, 3ème et 4ème étages, Hay Ryad-Rabat. Téléphone +212 5 37 57 86 60 - Fax +212 5 37 71 16 73