

**CDL-UD(2022)022**

Fr. seulement

**COMMISSION EUROPEENNE POUR LA DEMOCRATIE PAR LE DROIT**  
**(COMMISSION DE VENISE)**

en coopération avec

**LE MINISTERE DE LA TRANSITION NUMERIQUE ET DE LA REFORME DE  
L'ADMINISTRATION DU ROYAUME DU MAROC**

**Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration**

**16<sup>ème</sup> UniDem Med**

**« LA TRANSFORMATION NUMERIQUE DE  
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE »**

**format hybride (en ligne et à Rabat, Maroc)**

**23-24 novembre 2022**

**LA TRANSFORMATION NUMERIQUE DES SERVICES PUBLICS :  
BONNES PRATIQUES ET DEFIS**

par

**M. Jamal SALAHEDDINE**

**(Directeur de la Modernisation de l'Administration, Ministère de la Transition  
Numérique et de la Réforme de l'Administration, Royaume du Maroc)**

Cofinancé  
par l'Union européenne



COUNCIL OF EUROPE



Cofinancé et mis en œuvre  
par le Conseil de l'Europe

Le projet UniDem Med est mis en œuvre dans le cadre du programme conjoint Union européenne/Conseil de l'Europe  
« Protéger les droits de l'homme, l'État de droit et la démocratie par des normes partagées dans le sud de la Méditerranée » (Programme Sud V)

*Ce document a été réalisé dans le cadre d'un programme cofinancé par l'Union européenne et le Conseil de l'Europe.  
Les opinions exprimées dans ce document ne peuvent en aucun cas être considérées comme reflétant l'opinion officielle  
de l'une ou l'autre des parties.*



Royaume du Maroc  
Chef du Gouvernement  
Ministère de la Transition Numérique  
et de la Réforme de l'Administration

# Les préalables à une bonne transformation numérique des services publics

## Cas du Maroc

Séminaire régional pour les hauts cadres de  
l'administration UniDem Med

**23-24 Novembre Rabat**



Royaume du Maroc  
Chef du Gouvernement  
Ministère de la Transition Numérique  
et de la Réforme de l'Administration

# Contexte



# Des orientations royales fortes pour simplifier et digitaliser les services publics, à destination des citoyens comme des entreprises

## Discours de Sa Majesté lors l'ouverture du Parlement 2016

« **L'administration électronique** doit être généralisée selon une approche intégrée permettant aux différents départements [...] un **accès commun aux informations** »

« L'utilisation des nouvelles technologies contribue à faciliter l'accès, dans les plus brefs délais, du citoyen aux prestations, **sans qu'il soit nécessaire de se déplacer souvent** »

## Discours de Sa Majesté lors de la Fête du Trône 2018

« De fait, les affaires des citoyens ne doivent souffrir **d'aucun report, ni aucune attente** [...] »

« fixant, d'une part, à **un mois le délai maximal** accordé à certaines administrations pour répondre aux demandes qui leur sont adressées dans le domaine de l'investissement, tout en établissant que **l'absence de réponse dans ce délai, tient lieu d'approbation** »

« [...] **empêchant**, d'autre part, **toute administration publique de demander**, [...], **des documents** ou des informations qui sont déjà en possession d'une autre administration publique [...] »

## Discours de Sa Majesté lors de la Fête du Trône 2019

L'accent doit notamment être mis sur **l'amélioration des prestations sociales de base** et le rehaussement de la **performance des services publics**. [...] »

En effet, le secteur public doit, sans tarder, opérer un triple sursaut en termes **de simplification, d'efficacité et de moralisation**.

## Discours de Sa Majesté lors de l'ouverture du Parlement 2022

« Il convient de **lever les obstacles** qui continuent d'entraver une **relance effective de l'investissement national**, sur tous les plans »

« A ce propos, Nous aimerions insister à nouveau sur la nécessité de la **mise en œuvre effective de la Charte de déconcentration administrative**, la simplification et la **digitalisation des procédures**, la facilitation de l'accès au foncier et aux énergies vertes, l'appui financier aux porteurs de projets.... »





# Des avancées réalisées mais ....



# De nombreux efforts de simplification/digitalisation des démarches administratives déjà mis en œuvre

- La plus part des administrations se sont adaptées pendant la période de crise sanitaire :
  - Prise de conscience de l'**impératif de digitalisation des services & administrations publics** : Les démarches devant être majoritairement effectuées à distance
  - L'obligation de **simplification des démarches**, confortée à une forte **maturité digitale des citoyens**
- Un ensemble d'initiatives louables, ambitieuses, et réfléchies
- Ces initiatives constitueront un socle structurant pour accélérer le chantier de simplification et de digitalisation des services publics

## Digitalisation de parcours usager

- Passeport biométrique
- Douane
- Impôts & Taxes
- Ramed
- Damancom
- Casier judiciaire
- Liste électorale
- Minhaty
- Carte nationale électronique
- Etat civil
- Légalisation des actes étrangers (Apostille)
- Registre national de la population
- Registre social unifié
- Registre national de l'état civil

- Justice
- Watiqa
- OMPIC
- Portnet
- Cri-invest
- Rokhas
- Tadamoncovid
- Wraqi
- Gisr
- Daam
- ANCFCC
- chafafiya.ma
- chikaya.ma

## Création de portails

- Fikra e-participation
- Services publics.ma
- Massar
- e-Consulat
- BO SGG
- Business-procedures.ma
- eparticipation.ma
- .....

## Digitalisation d'administrations

- Bureau d'ordre digital & Gestion du courrier
- Prises de RdV
- .....



# Prérequis d'une digitalisation intégrée







Royaume du Maroc  
Chef du Gouvernement

Ministère de la Transition Numérique  
et de la Réforme de l'Administration

2

# Leadership & Gouvernance



- ▶ Désigner l'équipe de pilotage et identifier les champions IT
- ▶ Mettre en place un mécanisme de pilotage et de coordination opérationnel des projets sous des responsabilités bien définies et délimitées :
  - Vision et Plans concertés, arrêtés et partagés
  - Réduire les incompréhensions/différends entre les organismes publics
  - Aligner l'ensemble des parties prenantes sur la vision et la FdR
  - Bien cadrer et piloter les projets transverses
  - Traiter dans l'immédiat les questions insolubles qui nécessitent un arbitrage
- ▶ Task force d'experts techniques et manageriels (collège d'experts)

- ▶ Création d'une synergie numérique via :
  - Synchronisation décisionnelle & coopération entre organismes publics : Missions interministérielles (comités de coordination, groupes de travail, comités ad hoc, ...)
  - Networking, Partenariats, Champions
  - Optimisation/Mutualisation des ressources en éliminant les chevauchements et en réalisant des économies d'échelle
  - Mise en place d'outils numériques collaboratifs de management horizontal
- ▶ Mobilisation et sécurisation des ressources nécessaires au déploiement (Humains et Financiers)
- ▶ Accompagnement du chantier par la MeO d'un programme de renforcement/sensibilisation IT/conduite du changement des fonctionnaires et agents publics
- ▶ Mise en place d'un système de remontée de l'information de suivi-reporting-évaluation-publication des projets



Royaume du Maroc  
Chef du Gouvernement

Ministère de la Transition Numérique  
et de la Réforme de l'Administration

3

# Vision cible



# Une vision stratégique cible

Disposer d'une vision stratégique cible dans l'objectif d'une meilleure contribution des institutions pour un service public de qualité :

- ▶ Concertée et arrêtée ayant le consensus
- ▶ Plus large, intégrée et syndiquée
- ▶ Traduisant la facilitation du parcours usager
- ▶ Fédérant l'ensemble des initiatives
- ▶ Ayant des plans de MeO élaborés et suivis



4

# Révision des missions & organisation des organes de pilotage et de MeO



# Révision des missions des organes de pilotage

Révision des missions des organes de pilotage et de MeO du numérique public :

- ▶ Repositionnement et réorganisation du MTNRA (Missions, Organisation et Offres de services) :
  - Une organisation agile et structurée autour des programmes/projets
  - Une offre de service personnalisée : accompagnement, formation, sensibilisation, prise en charge, conduite du changement, mobilisation des ressources (expertise, fonds, cloud, Tool kit, ..)
  - Mise n place d'un fonds dédié au SP numérique
- ▶ Clarification des missions et renforcement de capacités de l'ADD : Missions/Organisation, Technique, Ressources Humaines et Financières



Royaume du Maroc  
Chef du Gouvernement

Ministère de la Transition Numérique  
et de la Réforme de l'Administration

5

# Réorganisation des missions de délivrance des services publics





# Réorganisation des missions de délivrance des services publics

- Concentration sur le cœur du métier notamment les missions stratégiques ou régaliennes, tout en déléguant les activités/tâches opérationnelles et exécutives aux concessionnaires tout en les cadrant/mécanisant
- Réorganisation et attributions des niveaux administratifs :
  - ▶ **Niveau Central :**
    - **Sont confiées aux administrations centrales les missions qui présentent, en vertu des textes en vigueur, un caractère national ou qui ne peuvent être accomplies par les services déconcentrés**
    - **Conception des politiques et stratégies/programmes publics, préparation des textes législatifs et réglementaires, animation, accompagnement, allocation des ressources, orientation, évaluation et contrôle**
  - ▶ **Niveau Régional :**
    - **Mise en cohérence des politiques publiques et assistance aux collectivités territoriales**
  - ▶ **Niveau Provincial/Préfectoral :**
    - **Mise en œuvre des politiques publiques et accompagnement des collectivités territoriale**



Royaume du Maroc  
Chef du Gouvernement

Ministère de la Transition Numérique  
et de la Réforme de l'Administration

⑥

# Renforcement de la gouvernance IT & M@N IT des agents publics au niveau des administrations



# Renforcement de la gouvernance IT

Renforcement de la gouvernance IT et mise à niveau des compétences IT des agents publics au niveau des administrations :

- ▶ Portage du top management
- ▶ Structures dédiées
- ▶ Ressources mobilisées (Lead, Humaines, Financières, ...)
- ▶ Plans concertés et arrêtés
- ▶ Programme de renforcement/sensibilisation IT/conduite du changement des fonctionnaires et agents publics



Royaume du Maroc  
Chef du Gouvernement

Ministère de la Transition Numérique  
et de la Réforme de l'Administration

7

# Gouvernance des données de souveraineté



En vue de garantir à ce que les données contenu dans les SI publics soient fiables, intègres, suivies et utilisées de manière adéquate et sécurisée pour bien accomplir le service public :

- Nécessité de mise en place d'une gouvernance des données à l'échelle national et départemental (Procédures, responsabilités, disponibilité, intégrité, sécurité, règles et normes, guides, ...)
- Respect de l'usage des données à caractère personnel
- Elaboration d'un code de bonne conduite pour la gestion des données
- Gestion efficace, sécurisé et encadrée des données publiques de souveraineté notamment dans les clouds
- Mise en place d'un système d'évaluation par rapport à un référentiel national de maturité des registres de données



Royaume du Maroc  
Chef du Gouvernement

Ministère de la Transition Numérique  
et de la Réforme de l'Administration

8

# Process globalisés normalisés et simplifiés



# Loi 55-19 : Un nouveau cadre juridique permettant d'accélérer la simplification & la digitalisation des services publics



## Cadre de référence

### Un cadre de référence pour la simplification et la digitalisation des procédures administratives

- Des **règles et leviers de simplification concrets** : suppression des copies conformes et signatures légalisées, suppression des pièces justificatives doublons, etc.
- Des **délais réglementaires pour répondre aux démarches administratives**, ne dépassant pas 60 jours, voire 30 jours pour les procédures liées aux projets d'investissement
- Mise en place du **portail national unique** permettant à l'utilisateur d'effectuer l'ensemble de ses démarches administratives via une seule plateforme



## Cadre de MeO

### Un cadre de mise en œuvre qui s'applique à toutes les administrations dans sa relation avec les usagers

- Des **délais réglementaires de mise en œuvre de la réforme pour les services administratifs** :
  - Obligation de recenser, simplifier et publier les procédures qui les concernent sous 6 mois après la publication des décrets d'application
  - Obligation sous 5 ans de digitaliser les procédures administratives qui les concernent
- Mise en place d'une **commission nationale de simplification des procédures** administratives avant leur publication

1

2

3

Les éléments de la loi 55.19 se structurent autour de 3 volets



## Citoyen au centre

### Le citoyen au centre du service public dans le cadre d'une relation basée sur la confiance et la transparence

- Des **informations sur les démarches administratives opposables** auprès de l'ensemble des administrations
- Des **services transactionnels pour réaliser ses démarches administratives de façon digitale** sur les plateformes, et suivre l'avancement de son dossier de façon proactive
- Des mécanismes qui engagent la **responsabilité des administrations et protègent les droits de l'utilisateur** : récépissé de dépôt, processus de recours, silence vaut accord



Royaume du Maroc  
Chef du Gouvernement

Ministère de la Transition Numérique  
et de la Réforme de l'Administration

9

# Mise à niveau juridique





# Mise à niveau juridique

- ▶ Dresser un état des lieux du cadre juridique
- ▶ Approcher les expériences internationales (Benchmark)
- ▶ Identification des GAP à traiter
- ▶ Elaboration des textes juridiques nécessaires
- ▶ Assurer la veille juridique



Royaume du Maroc  
Chef du Gouvernement

Ministère de la Transition Numérique  
et de la Réforme de l'Administration

10

# Systemes Numériques Stratégiques Intégrés Must-Have



# Systemes Numériques Stratégiques Intégrés (7 blocs technologiques clés composent une architecture best-in-class pour soutenir la digitalisation des services public intégrés)

## Portail

- Plateforme regroupant l'ensemble des services digitaux de l'Etat
- Portail unique informationnel et transactionnel couvrant près de 3 000 procédures
- Informations opposables auprès de l'administration (les pièces, les étapes et délais de traitement du dossier, les frais de services)
- Les informations seront actualisées régulièrement

## Identification-Authentification

- **Smart Pass** : Saisir ses informations personnelles en vue d'accéder à son compte de façon digitalisé et automatisée (code, empreinte digitale, reconnaissance faciale, clés d'accès)
- **Identifiant unique** utilisé par les citoyens pour s'authentifier en ligne sur les portails gouvernementaux ou sur d'autres applications utilisant l'eID et permettant d'accéder à l'ensemble des services gouvernementaux

## Digital Locker

- Plateforme sécurisée de stockage et de partage de documents entre les usagers et l'administration
- Consulter et avoir accès à une banque de documents constituée au fur et à mesure des démarches et des téléchargements sur son portail
- Fournir un accès à des documents numériques authentiques au portefeuille de documents numériques des citoyens

## Interopérabilité

- Un cadre général d'interopérabilité fondé sur une assise juridique forte acceptée et appliquée
- Une plateforme d'interopérabilité fiabilisé et sécurisé basé sur le principe d'échanges facilités d'information
- Garantissant la traçabilité et la sécurité des échanges

## Cloud souverain

- Héberger systèmes & données par un hébergeur national tout en assurant la confidentialité et la traçabilité

## Paiement électronique

- Réaliser le paiement électronique

## Signature électronique

- Réaliser la signature de ses documents à travers un dispositif électronique, en s'appuyant sur les supports légaux mis à disposition par les autorités autorisées

A définir le **contour/cible stratégique/plan de MeO** de chaque composante tout en identifiant son **porteur institutionnel**, sa **gouvernance** et ses **ressources**, en les mettant en cohérence et en relation et déterminer les **modalités d'adhésion** et de fonctionnement de chaque composante



# Vers un bon usage des SP en ligne



## Portails adaptés

- *Des portails adaptés, multilingue, normalisés et conviviales ayant la même signature et charte gouvernemental*

## Usager averti & connecté

- *Un usager initié et préparé en IT*
- *Mobiliser les opérateurs Télécoms aux besoins des usagers*

## Communication

- *Une communication personnalisée et continue avec un langage adapté*

## Proximité

- *Des services publics de proximité, d'assistance à l'usage du numérique avec des agents publics facilitateurs, coopérants et accueillants*

## Diversification canaux

- *Des solutions et canaux adaptés aux spécificités des usagers*
- *Garantir l'accès de l'utilisateur aux services digitaux des administrations*

## Aide en ligne

- *Un accompagnant personnalisé et assisté de l'utilisateur pour accomplir ses services publics*
- *Une hotline disponible et accessible*
- *Obtenir les précisions nécessaires et bénéficier d'un accompagnement en ligne pour poursuivre ses démarches à tout moment*

**Merci pour votre attention**

**[j.salaheddine@mmsp.gov.ma](mailto:j.salaheddine@mmsp.gov.ma)**