

L'Administration électronique au Maroc : Réalité et perspectives

- Actes de la journée d'étude du 4 juillet 2019 –

- 2020 -

Avant-propos :

Ce document retrace les travaux de la journée d'étude du 4 juillet 2019 que l'Observatoire Marocain de l'Administration Publique (OMAP) avait consacrée à l'administration électronique dans le pays. Il comporte les textes que les auteurs ont repris et rédigés après le déroulement de la manifestation, en prenant le soin d'y inclure les éléments de débat ayant suivi les présentations des uns et des autres.

Etant donné l'importance de la thématique abordée, des approches et des pistes de réflexion développés dans ces textes, l'OMAP, soucieux d'assurer une large diffusion aux préconisations et recommandations issues de la journée en question, a tenu à publier sur son site les actes de la journée en question et tient par la même occasion à remercier toutes celles et ceux qui ont permis à ce document de voir le jour.

Brahim Zyani, enseignant à l'ENSA,

Président de l'OMAP

(mars 2020)

Table des matières :

Avant-propos :.....	2
Note de cadrage	4
L'administration numérique au Maroc, Pr. Abdelouahad OURZIK	6
مسار المرتفق والتحول الرقمي، فاطنة الفارسي	10
Regard sur le rapport de la Cour des comptes relatif à l'évaluation des services publics en ligne : apports et limites, Karim ZAOUAQ.....	13
الإدارة الرقمية: العناصر الموجهة للتحول الرقمي للخدمات، أسكور	17
Résumé de la présentation « l'E-gov à Singapour », ICHIOUI	18
19 نموذج المملكة العربية السعودية: تطوير العمل الحكومي ونشر مفهوم التعاملات الإلكترونية في الجهات الحكومية، فاطنة الفارسي	19
Résumé de la présentation « E-Readiness des services publics », HANNAD	23
Documents annexes :	
1. L'Europe doit se doter d'un référentiel de l'éthique du numérique (le Monde du 29 janvier 2020).....	26
2. Quatre scénarios pour la transition numérique dans l'enseignement supérieur et la recherche (Le Monde du 11 mars 2020).....	27

Introduction

Dans un rapport récent, rendu public le 20 mai 2019, la Cour des comptes a établi un constat sévère au sujet de la stratégie menée par le Maroc dans le domaine du numérique. Bien qu'ayant réalisé un bon score dans le classement des Nations-Unies en passant du 115^{ème} rang en 2008 au 30^{ème} rang en 2014, la Cour relève que le Maroc a enregistré ensuite un recul important, son classement a régressé au 78^{ème} rang dans l'indice des services en ligne et 110^{ème} dans l'indice de l'e-gouvernement.

Avec le constat d'insuffisance établi dans ce domaine stratégique, il est normal que notre modèle de développement ait atteint ses limites et se heurte à des déficiences qui le rendent incapable de répondre aux attentes multiples et variées, tant des citoyens que du monde des affaires.

Aussi, toutes les analyses s'accordent sur la nécessité pour le pays d'adopter, en matière d'administration électronique, une stratégie de développement concertée intégrant l'ensemble des départements ministériels. Comme le souligne la Cour des comptes dans son rapport, cette approche appelle de la part des pouvoirs publics le choix d'un système de gouvernance inclusif qui englobe l'ensemble des acteurs, mais aussi une définition claire du rôle et des responsabilités de chacune des parties prenantes (Notamment Fonction Publique, Intérieur, Finances, Agence de développement Numérique ADD).

C'est dire que l'accélération de la transformation digitale s'impose aujourd'hui avec acuité, tant pour soutenir la compétition internationale en matière d'attraction des investissements, que pour satisfaire des citoyens de plus en plus exigeants. C'est par excellence un moyen de réforme en profondeur pouvant contribuer à asseoir des relations durables de confiance entre l'administration et son environnement.

En effet, comme le montrent les expériences réussies à travers le monde, nul ne peut nier l'importance et les vertus de l'administration électronique : les outils technologiques et les plates-formes de gestion nouveaux associés à celle-ci permettent, notamment, d'améliorer la productivité et l'efficacité de l'Administration, de fournir des services publics à forte valeur ajoutée, de renforcer la transparence, de garantir une bonne gouvernance de l'administration et de répondre aux exigences et attentes d'un large public.

Cependant, à l'instar des autres domaines, le développement du numérique et du chantier e-gov nécessite la mise en place d'un environnement favorable :

Un encadrement juridique et réglementaire approprié, des choix technologiques adaptés, des modes de financement accessibles et un système de communication sociale efficace. Ce sont autant de facteurs préalables qui déterminent le rythme du processus de transformation digitale et la réduction de la fracture numérique.

Partant de son souci de réflexion sur les problématiques majeures qui caractérisent le système de gestion publique du Royaume, l'OMAP a organisé une journée d'étude portant sur l'administration électronique : l'état actuel de son développement et les multiples exigences de l'extension de son utilisation. La journée avait pour objectifs de :

1. Sensibiliser sur l'état des lieux de *l'administration électronique* au Maroc en termes de
 - *Vision et planification Stratégique et Gouvernance*
 - *Politiques e-gov et aspects juridiques de sa mise en œuvre*
 - *Réingénieries des procédures et Services électroniques*
 - *Ressources Humaines IT*

2. Faire connaître les avancées réalisées dans ce domaine par des pays comme l'Arabie Saoudite et Singapour
3. Exposer et faire ressortir, en conclusion, les termes et les conditions véritables d'une vraie transformation digitale dans les relations entre l'administration et son environnement

L'administration numérique au Maroc

Pr. Abdelouahad OURZIK

*Vice-Président de l'Observatoire Marocain de
l'Administration Publique*

Comme en témoigne le tout récent rapport d'évaluation des nations unies¹, l'administration numérique au Maroc, a du mal à rattraper son grand retard. Retard plus en plus accentué par le déficit en infrastructure IT et en capital humain². Le développement des services e-gouvernement (services en ligne) au Maroc a en effet, reculé de 25 positions au cours des deux dernières années et est retombé au 110^{ème} rang mondial sur 193 pays, alors qu'il occupait la 85^{ème} place en 2016. C'est ce qui résulte du classement selon l'Indice de développement de l'e-gouvernement (EGDI).

Les pouvoirs publics ne disposent pas, à ce jour, d'une vision claire et d'un plan de transformation numérique commun à l'ensemble des administrations publiques. Un projet intitulé « Stratégie Nationale pour la Société de l'Information et de l'Économie Numérique » (Plan Maroc Numérique 2013), avait été préconisé pour la période 2009-2013. Une Circulaire prise par le chef du gouvernement en juillet 2013 avait invité depuis cette date les administrations à se conformer au cadre général d'interopérabilité et à une Charte commune des portails internet officiels.³. Ces initiatives, bien que fortement louables n'ont pas été concluantes.

Après plusieurs années d'hésitations, la transformation numérique connaît actuellement un regain d'intérêt et occupe une place importante dans les déclarations politiques et le discours des responsables. Le gouvernement a rappelé à maintes occasions l'intérêt qu'accordent les hautes autorités du pays et le gouvernement au domaine du Digital et aux technologies de l'information et de la communication⁴.

Les vertus associées au digital sont nombreuses : Il s'agit d'un outil indispensable au développement de l'économie du pays, en raison du rôle qu'il joue dans l'attraction des investissements, la création d'emploi. Mais aussi, la modernisation des services publics par l'offre de services efficaces, la réduction de la fracture numérique, les disparités territoriales et sociales, le renforcement de la transparence et de l'intégrité et la lutte contre la corruption.

La prise de conscience, récente, de la nécessité d'accélérer la transformation numérique, requiert l'ouverture de nombreux chantiers, une plus forte implication du leadership politique

¹ Cf, Rapport publié en 2018 par la Division de l'administration publique et la gestion du développement (DPADM) du Département des Nations unies pour les affaires économiques et sociales (DAES)

² Cf, Evolution du classement du Maroc sur les indices «Services en ligne», «Capital humain» et «Infrastructure IT». V, Rapports d'enquêtes des Nations Unies sur l'e-gouvernement (v à ce sujet le rapport de la cour des comptes sur l'évaluation des services publics en ligne » ;

³ Cf Ce dispositif avait été établi dans le cadre de la commission interministérielle (CIGOV),

⁴ Cf, Troisième session du Conseil d'Administration de l'Agence de Développement du Digital, tenue le 23 décembre 2019 à Rabat, consacrée à la présentation du bilan des activités de l'agence ainsi que les perspectives de développement du digital dans le royaume

et une étroite coordination entre les acteurs et les parties prenantes afin de combler le retard accusé par le pays, en particulier dans les domaines où l'impact est le plus grand sur les citoyens et les entreprises.

Il importe de rappeler, que de nombreux départements et organismes publics ont enregistré des progrès indéniables en matière de services en ligne. Cette évolution concerne des services publics stratégiques, tels que l'administration fiscale, le commerce extérieur, la sûreté nationale, la conservation foncière. Dans ces différents domaines, des services en ligne ont vu le jour, mais se développent sur la base de solutions numériques séparées et à des niveaux de maturité différents.

Cette évolution séparée des solutions numériques, si elle devait se poursuivre, aurait pour effet d'accentuer les difficultés auxquelles sont confrontés les usagers. Le risque, à terme, est la profusion de services éclatés qui ne tiennent pas compte du parcours de l'utilisateur et ne permettent pas d'offrir de façon intégrée les étapes nécessaires à l'obtention d'une prestation impliquant plusieurs administrations. Phénomène qui risque d'être encore plus accentué avec la montée en force du processus de décentralisation et de déconcentration que connaît l'administration.

Ce développement chaotique génère des « coûts de rattrapage » exorbitants pour le contribuable et un manque à gagner évident pour la collectivité en termes de compétitivité de l'économie nationale.

Ce constat alarmant a été confirmé par une enquête récente (2019) menée par le département de la réforme de l'administration : de nombreuses conclusions découlent de cette étude :

- l'évolution de la digitalisation de l'administration au Maroc n'a pas eu forcément un impact positif ressenti dans le vécu des usagers, citoyens et professionnels, notamment au niveau des services nécessitant d'accomplir une démarche auprès d'une ou plusieurs administrations.
- 46% des services électroniques sont uniquement des services d'information ;
- 42% des démarches administratives sont dépendantes de l'extérieur et nécessitent l'interaction avec au moins deux administrations ;
- le niveau de maturité des services en ligne est insuffisant : sur les 453 services en ligne seuls 23% sont intégralement dématérialisés.
- la dématérialisation partielle des services n'a qu'un très faible impact sur le parcours de l'utilisateur.

Dans son rapport publié le 20 mai 2019, la Cour des comptes aboutie au même constat et estime que le chantier de l'administration électronique n'a pas été suffisamment organisé et n'a pas été conduit à travers des plans d'action cohérents. La Cour, relève par ailleurs, l'absence d'une stratégie fédérant l'ensemble des départements ministériels et des établissements publics.

Un autre défi auquel a toujours été confrontée l'administration numérique, réside dans la l'absence d'autorité disposant de compétences et de pouvoirs suffisants pour conduire et

coordonner le chantier de la transformation numérique des administrations. La création fin 2017 de l'Agence Nationale de Développement du Digital⁵ (ADD) vise à combler ce déficit.

Placée sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique (MIICEN), l'ADD est 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. Le champ de compétence de cette Agence est relativement large, il lui est demandé d'assurer plusieurs missions transverses, et notamment, la mise à niveau de l'administration digitale et la mise en place d'un cadre normatif pour les produits et services numériques. Le Conseil d'Administration de l'Agence est présidé par le Chef du Gouvernement. Siègent au sein de ce Conseil : plusieurs départements ministériels, établissements publics, représentants du secteur privé et des administrateurs indépendants.

La loi créant l'ADD ne précise cependant pas quelles sont les instances nationales chargées d'élaborer les stratégies et politiques publiques en matière de numérique. La loi n'a pas non plus défini de quelle autorité relève la gestion des données publiques. La gestion de l'open data constitue en effet le chaînon manquant de ce dispositif. En dépit de cela, la création de l'ADD constitue indéniablement un pas en avant.

L'un des grands chantiers auquel doit s'atteler l'ADD sera sans doute sa contribution à l'élaboration et à la mise en œuvre du cadre normatif du numérique opposable aux administrations de l'Etat, aux collectivités territoriales et aux établissements publics.

Le projet de loi en cours d'approbation énonce les principes et les nouvelles règles de la transformation numérique que connaîtra le royaume dans les prochaines années. Parmi ces règles figure notamment :

- La consécration du principe d'universalité du numérique comme règle de droit commun dans les échanges avec les usagers et entre administrations ;
- L'obligation pour les administrations de numériser et d'archiver les documents suivant des modalités qui garantissent leur authenticité et leur sécurité ;
- La création de bases de données sécurisées ouvertes au public ;
- Le re engineering des procédures pour rendre possible la dématérialisation des prestations rendues à l'utilisateur ;
- La transformation des processus de gestion pour les prestations dont l'exécution requiert la production de données partagées entre plusieurs départements ;
- L'acheminement des données partagées à travers des canaux transverses (Plateforme nationale d'échange de données entre administrations) ;
- La création d'un compte numérique (compte citoyen pour stocker les données personnelles) pouvant être demandées par les administrations pour instruire les demandes de l'utilisateur et une identité numérique de l'utilisateur (avec différents niveaux de sécurité permettant de faciliter l'échange des données).

⁵ Créée en vertu de la loi n°61-16 publiée au BO n°6604 du 14 septembre 2017, l'ADD est un établissement public stratégique doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Au-delà de la dimension technologique, l'introduction des nouvelles normes de transformation numérique comporte des enjeux sociaux et politiques d'une grande importance. Parmi ses enjeux, figure en première ligne la fracture numérique qui doit être prise en compte dans toutes les actions à venir. A défaut, nous courons le risque de voir s'accroître davantage l'écart entre les pauvres et les riches.

En outre, pour la réussite de ce grand projet, il importe que les décideurs tiennent compte des enseignements du passé notamment en ayant à l'esprit : Le sens de l'Urgence (rattraper le retard) ; la Progressivité (ni trop tôt-ni trop tard) ; la Priorité aux actions stratégiques ; Impact sur le design organisationnel et sur les métiers de l'administration et l'Impact sur la gestion des ressources humaines (la gestion du changement).

مسار المرتفق والتحول الرقمي

فاطنة الفارسي

قال صاحب الجلالة الملك محمد السادس بمناسبة افتتاح البرلمان يوم الجمعة 14 أكتوبر 2016: "إن الهدف الذي يجب أن تسعى إليه كل المؤسسات، هو خدمة المواطن. وبدون قيامها بهذه المهمة، فإنها تبقى عديمة الجدوى، بل لا مبرر لوجودها أصلاً... فالغاية منها واحدة، هي تمكين المواطن من قضاء مصالحه، في أحسن الظروف والأجال، وتبسيط المساطر، وتقريب المرافق والخدمات الأساسية منه."

إن إشكالية العلاقة بين الإدارة والمتعاملين معها من أهم الانشغالات الراهنة سواء على الصعيد الحكومي أو المجتمعي نظراً للمرحلة التاريخية الراهنة التي تعرف استكمال بناء دولة الحق والقانون، وللتطور السريع للمحيط الدولي الذي يؤكد على تكريس ثقافة حقوق الإنسان. فمقابل كل فئة أو شريحة من المرتفقين يجب أن تتوفر مهن وتخصصات معينة وأن تسود أنماط ملائمة من العلاقات تتطلب تكويناً مناسباً. فإذا كان المرتفق يخضع بحكم القواعد القانونية إلى التنظيمات الجاري بها العمل فإنه لا ينبغي أن يخضع للإدارة التي يجب أن تكون في خدمته.

ولإحداث هذا النوع من التوازن في العلاقة بين الإدارة والمرتفق، فإنه من واجب الإدارة أن تكون في المقابل قريبة من المواطن وفي خدمته ومنصته إليه، منفتحة على رغباته وتستجيب لمتطلباته. وهي المبادئ نفسها التي تعتمد كقواعد أساسية للمرفق العمومي من مساواة واستمرارية وملاءمة.

فالصعوبات التي تواجه المواطن في علاقته بالإدارة كثيرة ومتعددة، تبتدئ من الاستقبال، مروراً بالتواصل، إلى معالجة الملفات والوثائق؛ بحيث أصبحت ترتبط في ذهنه بمسار المحارب، علماً بأن هذا المرتفق إما أن يكون **"بسيطاً"**، ليس له تجارب حياتية كبيرة، وبالتالي فإن أبسط الممارسات قد تكون سبباً في إرضائه؛ وإما **"متطلباً"**، له تجارب حياتية كبيرة، فهو على اطلاع ودراية بأحدث التطورات في خدمة المتعاملين، ما يرفع سقف توقعاته أثناء تقدمه للحصول على خدمة عمومية.

فكيف يمكن أن نغير هذا المسار بمسار تشوبه السلاسة والمرونة والليونة مما يؤثر إيجابياً على المرتفق ويرفع من مستوى رضاه؟

ولعل استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثل جزءاً هاماً من بين الآليات التي تحقق هذا الهدف وذلك من خلال التحول الرقمي لرحلة هذا المرتفق.

فبعبارة بسيطة، فإن التحول الرقمي هو استثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المرتفقين بشكل أسرع وأفضل. ويوفر التحول الرقمي إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة، عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من موظفين ومستفيدين، مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسقة، مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ.

ويتطلب التحول الرقمي تمكين ثقافة الإبداع في بيئة العمل، ويشمل تغيير المكونات الأساسية للعمل، ابتداءً من البنية التحتية، ونماذج التشغيل، وانتهاءً بتسويق الخدمات والمنتجات.

وعليه، فرحلة المرتفق هي عبارة عن سلسلة من المراحل التي تتضمن إجراءات تفاعلية يمر من خلالها في الإدارة المعنية لإنجاز خدمة معينة. ويمكن تقسيمها إلى الآتي:

- **التوعية:** يتوقع المرتفق أن تقوم الإدارة بإطلاق حملات إعلامية مكثفة تستهدف جميع شرائح المتعاملين عبر جميع قنوات الاتصال والتواصل المناسبة (التلفزيون، الإذاعة، المحاضرات، الموقع الإلكتروني للإدارة، البريد الإلكتروني، الرسائل النصية والواتس أب، الصحف، مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالإدارة، إعلانات خارجية (المراكز التجارية والطرق العامة وأماكن تجمع المتعاملين)) للتعريف بالخدمة الجديدة أو التعديلات التي طرأت عليها، ومتطلباتها والمواعيد النهائية للتقديم، كما يتوقع المتعامل أن تتم مخاطبته بلغة يفهمها تراعي خلفيته الثقافية والاجتماعية عند التواصل.

- التذكير: يتوقع المرتفق أن تبادر الإدارة بتذكيره بقرب موعد الخدمة (كقرب انتهاء جواز السفر، قرب انتهاء الإقامة، قرب انتهاء رخصة السياقة...الخ) من خلال رسائل ذات طابع شخصي، عبر قنوات مناسبة لمثل هذه الأنماط من التذكير (الاتصال الهاتفي، التطبيقات الذكية، الرسائل النصية والواتس أب، البريد الإلكتروني، البريد، الفاكس).
 - الاستقصاء والتحضير لأداء الخدمة: في هذه المرحلة يقوم المتعامل بالبحث أكثر عن متطلبات استيفاء الخدمة، حيث يتوقع أن توفر الإدارة معلومات عن الوثائق المطلوبة والتكلفة وزمن الحصول على الخدمة والخطوات التفصيلية والإدارات المشتركة في تقديم الخدمة (إن وجدت) ومدى ضرورة زيارة مكاتب تقديم الخدمة لإتمام الحصول على الخدمة؛ ويتم توفير المعلومات من خلال الموقع الإلكتروني للإدارة، التطبيقات الذكية، الأدلة والمطويات التي تطلقها للإدارة، مراكز الاتصال، قنوات الدردشة الإلكترونية في موقع الإلكتروني للإدارة.
 - الوصول إلى مكاتب تقديم الخدمة: في هذه المرحلة يقرر المتعامل ترك أعماله ومصالحه والتوجه إلى مكاتب تقديم الخدمة. إن أول وأهم سؤال سيظل يشغل باله هو «لماذا يتوجب عليّ الحضور بشكل شخصي للحصول على الخدمة؟ لماذا لا أستطيع الحصول عليها من دون الحاجة إلى القدوم إلى المكتب؟». هذا السؤال المحوري والمهم يجب أن يبقى في صميم تفكير الإدارات العمومية عند إعادة تصميم خدماتها، بحيث يكون «تقليل حاجة المتعامل إلى زيارة مكاتب تقديم الخدمة وتوفير قنوات بديلة» من أهم أهداف مشاريع ومبادرات تطوير الخدمات. ويتوقع المتعامل في هذه المرحلة مراعاة الإدارة لظروف عمله من خلال أوقات عمل مرنة، قرب مكاتب تقديم الخدمة من المتعامل، توفر مختلف وسائل المواصلات، توفر مواقف سيارات كافية ومنا سبة (مظللة) وقريبة من المدخل، المكاتب مهيأة لاستقبال كبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة.
 - الاستفسار والاستعلام: المرتفق بشكل عام، لديه ميل طبيعي للاستفسار والاستعلام بمجرد دخوله إلى مكاتب تقديم الخدمة، فهو قد يريد معرفة مكان تقديم الخدمة، أو التأكد من متطلبات الخدمة، أو الاستفسار عن جزئية معينة، وعليه فإن المتعامل يتوقع وجود مكتب الاستقبال والاستعلامات بمكان واضح وسهل الوصول بمجرد دخوله إلى المكتب، ويتوقع وجود لوحات إرشادية وخريطة للمكتب ومطويات توضح سهولة ويسر الولوج إليه، كما يتوقع أن تكون هذه اللوحات بلغة يفهمها.
- يتوقع المواطن في هذه المرحلة أن يتمتع الموظف بالسمات التالية:
- المبادرة بالتحية والترحيب بابتسامة
 - أن يترك انطباعاً أولياً متميزاً
 - إتقان أكثر من لغة
 - الاحترام واللباقة
 - العدالة في التعامل
 - المهنية
 - الإنصات الجيد
 - الخبرة والدراية التامة بالإجراءات والقوانين والخدمات المقدمة وأماكن تقديمها
 - القدرة على الإجابة على الأسئلة والاستفسارات
 - احترام الخصوصية
- الانتظار: إن وقت الانتظار هو من أكثر الأمور التي تسبب إزعاج المتعاملين، وعليه فإن الوضع الأمثل (الذي على الإدارات أن تعمل على تحقيقه عند إعادة تصميم خدماتها) هو ألا يكون هناك أي وقت للانتظار إطلاقاً، أو تقليله ما أمكن. في هذه المرحلة يجب أن يكون عدد موظفي مكاتب الخدمة مناسباً لحجم العمل (ولتحقيق ذلك على الإدارات عمل دراسات قياس حجم العمل ودراسات الطاقة الاستيعابية وأوقات الذروة واحتساب العدد الأمثل من الموظفين). إن ما يتوقعه المتعامل في هذه المرحلة هو:

- وجود نظام لتنظيم تدفق المتعاملين

- وجود قاعة انتظار تتوفر فيها خيارات للتسليّة المفيدة (تلفزيون، صحف ومجلات، ألعاب، كمبيوترات، إنترنت مجاني، شاحن هاتف.... إلخ)
- توفير مرافق مناسبة ونظيفة (دورات مياه، غرف صلاة، مكتبة ووسائل للمعرفة)
- أن تكون الجهة قد حددت سقفا لوقت الانتظار
- أن يكون هناك جهاز توقيت واضح ومرئي يبين معدل وقت الانتظار الحالي في القاعة

■ طلب الحصول على الخدمة: إن مكان تقديم الخدمة يجب أن يكون خالٍ من الحواجز، وأن يعمل كل من نظام الحاسب الآلي والبرامج والإنترنت والطابعة وآلة التصوير، كلها بصورة ممتازة وسريعة ومن دون أعطال. وأن يكون موظف مكتب تقديم الخدمة وأدواته في كامل الجاهزية والاستعداد والترتيب. وما يتوقعه المرتفق في هذه المرحلة هو:

- أن تكون الإدارة قد درست السيناريو الخاص بتعطّل الأجهزة أو الأنظمة، وجهزت خططاً بديلة تضمن سير العمل من دون أن يتأثر المتعاملين
- أن يتم توفير خيارات متعددة لدفع الرسوم بسهولة ويسر، ومن دون تعقيدات (من قبول بطاقات الاعتماد، وجود جهاز للمصارف الآلي، الدفع عن طريق الهاتف...)
- وفي حالة الخدمات المشتركة التي يتطلب الحصول عليها اشتراك أكثر من إدارة فيها، يتوقع المرتفق أن تقوم هذه الإدارات بتنفيذ دراسات مشتركة لرحلة المتعامل وتحليلها وإعادة تصميمها بهدف تحقيق سرعة تنفيذ الخدمة وتكاملها وتقليل الخطوات اللازمة لتنفيذها
- التواصل والمتابعة: من المعروف أن هناك خدمات لا تنتهي بنفس اليوم الذي بدأ فيه المرتفق إجراءات الحصول على الخدمة، وعليه فإن أول شيء يتوقعه هو أن تكون هذه الخدمات هي من أولويات الإدارة عند إعادة تصميم خدماتها وذلك لإيجاد طرق لتبسيطها وتسريعها. كما يتوقع المتعامل في هذه المرحلة أن تقوم الإدارة بالتواصل معه استباقياً عند حصول أي تحديث أو تغيير على وضعية طلب الخدمة أو انتقاله من مرحلة إلى أخرى، كما يتوقع أن توفر الإدارة آلية أو نظام يمكنه من متابعة معاملته ومدى التقدم الحاصل بها.
- إنجاز الخدمة: وأخيراً، فإن المرتفق يتوقع أن تقوم الإدارة بالتواصل معه عند انتهاء الخدمة (هاتفياً أو عبر البريد الإلكتروني، أو الرسائل النصية...) وتوضيح المراحل القادمة. ويتوقع المرتفق في هذه المرحلة:
 - توفير خيارات مناسبة ومتنوعة لإيصال المخرج النهائي له (كالرخصة أو الشهادة أو البطاقة) بحيث تقلل حاجته لمراجعة مكتب تقديم الخدمة مرة أخرى لاستلامها
 - توضيح استخدامات مخرجات الخدمة والإجراءات المتبعة في حال فقدانها أو تلفها
- ما بعد تقديم الخدمة: إن المتعامل يرغب أن تتاح له الفرصة لتقييم الخدمة التي حصل عليها بشكل سريع، كما يتوقع أن تقوم الإدارة بتفعيل عدة قنوات في حال رغب في تقديم اقتراح، وفي هذه الحالة، فهو يتوقع أن يتم التواصل معه لاطلاعه على ما فعلته الإدارة باقتراحه، أو في حال أراد التقدم بشكوى أو ملاحظة -وفي هذه الحالة ينتظر أن يتم التواصل معه للاستفسار عن طبيعة المشكلة، ومن ثم كيف سيتم حلها.

Regard sur le rapport de la Cour des comptes relatif à l'évaluation des services publics en ligne : apports et limites

Karim ZAOUAQ

*Docteur en droit public et sciences politiques,
université Hassan II- Casablanca.*

Gage d'une modernisation du service public au Maroc, le recours des administrations aux technologies de l'information et de la communication a certes évolué au fil des années à travers les multiples politiques publiques qu'a connues le Maroc dans le domaine de l'e-gouvernement, depuis l'adoption en 2009 de la stratégie Maroc Numeric 2013. Mais, le déploiement institutionnel en faveur de telles exigences numériques a été en deçà des attentes des usagers des services publics.

De ce fait, la Cour des comptes a jugé pertinent d'établir un rapport d'évaluation des services publics en ligne au Maroc. Ce dernier qui a été publié en mai 2019 dresse un état des lieux des progrès et contraintes pesant sur un développement effectif des services en ligne au Maroc, tout en présentant certaines recommandations visant à en améliorer l'accessibilité et la gouvernance. Mais, la démarche méthodologique adoptée et les données recueillies par la Cour laissent planer quelques insuffisances et limites.

I- Méthodologie

A- Les données

Certes, la Cour des comptes s'est basée, dans sa méthodologie d'évaluation des services publics en ligne, sur plusieurs index internationaux dont l'E-Government Development Index (EGDI), établi par l'Organisation des Nations unies depuis 2003, mais il a négligé d'autres indicateurs importants, tels celui relatif à l'économie et à la société numérique (Digital Economy and Society Index, DESI) déployé par la Commission européenne depuis 2015.

De même, la Cour des comptes qui a cherché à sonder le degré de communication interactive entre les portails publics en ligne et les usagers, s'est contentée d'une observation des services en ligne offerts, ce qui lui a permis de relever que très peu ceux qui proposent une fonctionnalité de sondage d'opinion ou offrent un système d'interaction ou un jeu de questions/réponses instantanées entre les usagers et l'administration (un seul portail chacun), voire qu'aucun portail ne propose le

renseignement d'un questionnaire de satisfaction par rapport à la qualité du site et des services rendus.

Dans ce cadre, la Cour s'est appuyée sur l'enquête effectuée en 2017 par l'Agence nationale de réglementation des télécommunications sur l'accès et l'usage des technologies de l'information et de la communication par les individus et les ménages⁶. Cependant, la Cour n'a fait ressortir que peu de données de cette enquête, notamment celles relatives au fait que « l'utilisation d'internet pour interagir avec l'administration est limitée en ce sens qu'en 2017 seulement 11,1% des internautes au Maroc ont utilisé internet pour interagir avec les administrations⁷ ».

B- Les parties sollicitées

En ce qui concerne les parties sollicitées pour avis par la Cour des comptes dans le cadre de ce rapport, il y a lieu de souligner que l'approche de cette institution fût restrictive dans la mesure où seule une sélection de ministères et d'administrations publiques ont été invités à exprimer leur vision sur la question des services publics en ligne, en fournissant des réponses aux questions qui leur ont été adressées dans un questionnaire. Là étant, l'identité des parties interrogées n'a pas été divulguée, en ce sens que le rapport ne recèle que les noms des administrations qui ont donné une réponse en la matière, à savoir le ministère de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique, l'Agence nationale de réglementation des télécommunications, et le ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique, alors que les acteurs publics qui ont été appelés à donner suite au questionnaire de la Cour et se sont rechargés à le faire, n'ont pas été cités.

II- Contenu

A- Apports

Le rapport de la Cour des comptes a le mérite de s'atteler sur plusieurs aspects importants dont le niveau de développement des services publics en ligne ; la disponibilité et la maturité des principaux services en ligne au niveau national ; et le suivi par l'administration de l'utilisation et de l'impact de ces services.

Ainsi et partant d'une cartographie élaborée par le Ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique (MRAFP), ayant montré l'évolution du nombre total des sites web des administrations et établissements publics au Maroc qui est passé de 224 en 2008 à 388 en 2014 soit une augmentation de 73%, la Cour des comptes a relevé qu'un tel progrès est imputable essentiellement aux services interactionnels et semi-transactionnels, bien plus que les services informationnels, transactionnels et intégrés».

⁶ Voir <<https://www.anrt.ma/indicateurs/etudes-et-enquetes/enquete-annuelle-marche-des-tic>>.

⁷ Cour des Comptes, *Évaluation des services publics en ligne*, mai 2019.

En termes de disponibilité et de maturité des services publics en ligne au Maroc, la Cour des comptes a démontré que, comparativement aux pays européens, le Maroc « réalise aussi de bons niveaux de maturité sur 8 services, dont ceux liés aux impôts (IR, IS et TVA) et droits de douane, alors que 7 autres services dont l'immatriculation d'une nouvelle entreprise et des voitures, les prestations sociales et les documents personnels (passeport, permis de conduire) restent loin de la moyenne européenne⁸ ».

En outre, la Cour a mis en avant le taux faible de mise à jour par les administrations du contenu du portail "service-public.ma" qui « constitue un point de référence pour accéder, via internet, aux services de l'administration marocaine⁹ », la multiplicité des intervenants en matière de développement des services en ligne et l'inexistence « d'indicateurs nationaux mesurant l'utilisation, l'impact et le degré de satisfaction des usagers de ces services¹⁰ ».

In fine, la Cour des comptes a formulé de nombreuses recommandations, dont celles appelant à « développer une stratégie numérique détaillée et procéder à sa diffusion en veillant à l'intégration des principaux projets de services en ligne des différents départements ; repenser la gouvernance globale des services publics en ligne et plus particulièrement la relation entre l'Agence de développement du digital et les différents départements, notamment ceux en charge de la fonction publique et de l'intérieur; mettre le citoyen au centre des services publics et focaliser les efforts sur les services en ligne les plus demandés; et faire des évaluations régulières du degré d'utilisation de ces services et de leur impact sur l'utilisateur et sur l'administration¹¹ ».

B- Limites

Tout d'abord, la Cour des comptes a fait abstraction des plateformes publiques en ligne conçues au titre de l'e-participation, notamment le service offert sur le portail <http://fikra.egov.ma/>, créé pour recueillir les suggestions des usagers pour améliorer l'administration ; l'initiative mise en œuvre depuis plusieurs années par le Secrétariat général du gouvernement (SGG) qui a mis à disposition des citoyens le moyen numérique pour exprimer leurs points de vue et soumettre leurs propositions¹² au sujet de nombreux projets de lois importants ; et enfin le portail (www.stopcorruption.ma) qui permet aux citoyens de dénoncer tout acte de corruption.

D'autre part, le rapport de la Cour n'a pas évoqué l'indice d'innovation global de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) qui mesure la performance des pays en matière d'innovation en prenant en compte 80 indicateurs dont un indicateur sur les services en ligne gouvernementaux (Government's online services) et un autre sur l'e-participation, en terme desquels le Maroc a été classé respectivement en 2018¹³ 36^{ème} et 17^{ème} ¹⁴ sur 126 pays.

⁸ Cour des comptes, *Évaluation des services publics en ligne : synthèse*, mai 2019, p. 13.

⁹ *Ibid.*, p. 12.

¹⁰ *Ibid.*, p. 13.

¹¹ *Ibid.*, p. 14.

¹² <<http://www.sgg.gov.ma/arabe/Accueil/Suggestions.aspx>>.

¹³ <<https://www.wipo.int/publications/fr/details.jsp?id=4330#>>.

Conclusion

Pour conclure, on peut dire que même s'il ressort du rapport de la Cour des comptes que le Maroc a réalisé un bond en avant dans l'indice de l'EGDI et particulièrement dans l'indicateur OSI relatif aux services en ligne où il est passé de la 115^{ème} place/ 182 pays en 2008, à la 78^{ème} place/ 193 pays en 2018¹⁵, il convient de « considérer ce progrès avec précaution en tenant compte de l'effectivité de l'usage des plateformes publiques d'e-participation¹⁶ », ainsi que de la nécessité de compléter ces données « par une vision plus affinée des pratiques effectives en la matière et qui pourrait résulter des enquêtes conduites entre autres auprès des responsables d'entreprises¹⁷ », ainsi qu'auprès des citoyens qui en sont les premiers usagers.

¹⁴ <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018-profile32.pdf>.

¹⁵ Cour des Comptes, *Évaluation des services publics en ligne*, mai 2019, p. 5.

¹⁶ Institut Royal des études stratégiques, *Transformation numérique et maturité des entreprises et administrations publiques*, 5 septembre 2017, p. 82.

¹⁷ *Ibid.*

الإدارة الرقمية: العناصر الموجهة للتحول الرقمي للخدمات

لقد تطور تقديم الخدمات الرقمية بالمغرب بشكل ملحوظ خلال العشرية الأخيرة، حيث تم توفير العديد من الآليات الإلكترونية في اتجاه النهوض بورش الإدارة الرقمية، وقد مكنت الجهود المبذولة في هذا الإطار من وضع مجموعة من الخدمات الرقمية رهن إشارة المواطنين والمقاولات والإدارات العمومية.

غير أن هذا التطور لم يكن له تأثير إيجابي على جودة الخدمات المقدمة للمرتفقين خصوصا تلك التي تتطلب تعاملات ووثائق تنتجها إدارات أخرى. وقد خلصت مجموعة من الدراسات التقييمية في هذا المجال إلى أن تدني مستوى الخدمات الرقمية راجع إلى عدة عوامل إستراتيجية، من أهمها ضعف الإطار القانوني المؤطر للتحول الرقمي للخدمات وافتقار الإدارة لبيئة تمكينية أفقية تجعلها قادرة على تصميم وخلق خدمات رقمية متكاملة تعتمد على تشارك البيانات والمعلومات بين الإدارات.

ومن أهم العناصر الإستراتيجية المكونة لهذه البيئة التمكينية الأفقية التي ستوجه التحول الرقمي للخدمات الإدارية وستمكن الإدارات من تحسين مسارات المرتفقين للحصول على الخدمات نجد:

- الهوية الرقمية التي تمكن المرتفق من الولوج المؤمن للخدمات الرقمية،
- المعرف الموحد الذي يمكن الإدارات من تعريف المرتفق بشكل موحد على مستوى قواعد بياناتها الإدارية،
- المنصة الرقمية المشتركة لتبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات
- الحساب الرقمي للمرتفق الذي يمكن الإدارات من الولوج للبيانات المشتركة للمرتفقين الضرورية للحصول على الخدمات،
- البوابة الوطنية للخدمات التي تمكن المرتفق من الوصول والولوج الموحد للخدمات الرقمية.

Résumé de la présentation « l'E-gov à Singapour »

Depuis son indépendance en 1965, le Singapour a réalisé de grandes avancées en matière de gouvernement électronique, marquées par la dématérialisation de la majorité des services publics et l'implication active des usagers, à travers des plans d'action cherchant à faire du pays un leader et un utilisateur de classe mondiale des technologies de l'information et de la communication.

L'aventure du gouvernement électronique a commencé par l'informatisation des opérations internes et la numérisation des bases de données de l'administration publique. Ces actions ont composé ultérieurement un programme nommé le programme d'automatisation de la Fonction publique (CSCP (1980-1999)).

Après avoir construit l'infrastructure nécessaire à la digitalisation, le pays a lancé un deuxième plan d'action « Plan d'action e-GOV (2000-2006) », pour atteindre un gouvernement en réseau (Networked government) capable de délivrer aux usagers des services publics électroniques intégrés, accessibles et à valeur ajoutée à travers :

- La réinvention du gouvernement : Revoir la réglementation, les politiques et les processus ;
- La mise en ligne des services publics ;
- L'anticipation du besoin des usagers ;
- La construction de nouvelles capacités : Former les ressources humaines, réingénierie des processus et utilisation efficace des outils TICs ;
- L'innovation en utilisant les TICs.

Et par la satisfaction et la connectivité de l'utilisateur, l'intégration et interopérabilité des systèmes et le partage et échange de données.

Par la suite la pensée a été élargie pour passer d'un service intégré à un gouvernement intégré et ce via la mise en place d'un plan d'action e-gov10 (integrated Government (2006-2010)) qui repose sur les éléments suivants :

- L'augmentation de l'Accessibilité et la Richesse des e-services ;
- L'amélioration de la capacité et la synergie du gouvernement ;
- Le renforcement « mindshare » des citoyens dans l'e-engagement ;
- L'amélioration de la compétitivité nationale.

Pour concrétiser les travaux réalisés en matière de digitalisation, un dernier plan d'action « E-gov 2015 (2011-2015) » a été lancé et avait pour vocation d'utiliser les technologies de l'information et de la communication pour construire un environnement collaboratif dans lequel le gouvernement, le secteur privé et les usagers travaillent ensemble de manière transparente.

A partir de 2015, l'objectif est devenu plus large et ambitieux, le pays cherche à devenir la nation la plus intelligente à l'échelle internationale moyennant un programme « **smart nation** ». Ce dernier vise à exploiter les technologies de l'information et de la communication afin de créer des solutions pour améliorer les conditions de vie des citoyens, générer de nouvelles opportunités et renforcer la compétitivité du gouvernement et des entreprises, dans plusieurs domaines à savoir : le transport, la santé, les services publics, les entreprises, startups et environnement.

تطوير العمل الحكومي ونشر مفهوم التعاملات الإلكترونية في الجهات الحكومية: نموذج المملكة العربية السعودية

حرصت المملكة العربية السعودية على تبني أنظمة الاتصالات وتقنية المعلومات وتفعيل استخدامها للوصول إلى مجتمع معلوماتي واقتصاد رقمي، إلى جانب تحقيق معدلات عليا من الرفاهية للمواطن وتسهيل أمور حياتهم المعيشي ولبلوغ هذه الرؤية، اتخذت المملكة خطوات متواصلة في تطوير العمل الحكومي ونشر مفهوم التعاملات الإلكترونية في الجهات الحكومية المختلفة .

وتحقيقا لذلك تبنت المملكة استراتيجية وطنية وخطط خماسية واعدة وطموحة والتي أسند لبرنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية إعدادها وتنفيذها بالتعاون مع الجهات الحكومية. وتعد مبادرة تطبيق التعاملات الحكومية الإلكترونية ركنا أساسيا من أركان "الخطة الوطنية للاتصالات وتقنية المعلومات" التي تم إعدادها في النصف الثاني من عام 2006 حيث تم إنشاء برنامج التعاملات الحكومية الإلكترونية "يسر" الذي يضم الخطة التنفيذية الأولى (2006-2010) والخطة التنفيذية الثانية (2012 إلى 2016).

1. الخطة التنفيذية الأولى (2006-2010):

وتشمل الفوائد المنشودة لهذه المبادرة ما يلي:

- توفير خدمات حكومية أفضل للأفراد، وللأعمال التجارية ولنشاطات الجهات الحكومية أيضا، حيث يرفع ذلك درجة الرضا عن هذه الخدمات، كما يعطى كفاءة أعلى للمجتمع ويؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة.
- تحسين أداء القطاع العام وفاعليته، حيث يؤدي ذلك إلى خفض تكاليف خدماته ورفع إنتاجيته، وتوفير بيئة ملائمة تعزز النشاط التجاري وتسهم في نمو لاقتصاد وزيادة الناتج القومي.
- نشر وتعميم المعلومات، وتوسيع دائرة الاطلاع والمعرفة، وتنفيذ الخدمات الحكومية إلكترونيا، مما يشكل قوة إيجابية دافعة باتجاه التحول إلى مجتمع المعلومات والتكامل مع العالم ومواكبة التطورات الحديثة والإسهام في تعزيزها.

تبنى المبادرة منهجا تنسيقيا لا مركزيا، حيث يتولى برنامج "يسر" مسؤولية الإشراف والتنسيق، ويقوم بدور الممكن والمحفز لمشاريع الخدمات المقترحة؛ بينما تتولى الجهات الحكومية المشاركة مسؤولية تنفيذ هذه المشاريع وتوفير الخدمات.

تنطلق "رؤية" مبادرة المملكة للتعاملات الإلكترونية الحكومية من مبدأ مفاده أن المستخدم هو محور الخدمات وتركز على تقديم خدمات حكومية أفضل للمستخدم بما في ذلك الأفراد والمؤسسات الخاصة والجهات الحكومية. وتتلخص رؤية المبادرة في " أن يتمكن الجميع بنهاية عام 2010 من أي مكان وفي أي وقت من الحصول على خدمات حكومية بمستوى متميز وتقدم بطريقة متكاملة وسهلة من خلال العديد من الوسائل الإلكترونية الآمنة. وقد تم تحليل هذه الرؤية، وتحديد أهدافها التي تروم تقديم خدمات أفضل ورفع الكفاءة والفاعلية والإسهام في تحقيق الازدهار والرخاء للمملكة.

كما يقضي نموذج هذه المبادرة بتكامل الخدمات المقدمة إلكترونيا ويركز في ذلك على " المستخدم " كمحور لعمل هذه الخدمات حيث يقوم هذا النموذج بالعمل على تكامل الخدمات أو مجموعة الخدمات التي تتداخل مع أكثر من جهة حكومية ليصبح للمستخدم مدخلا واحدا لهذه الخدمات بدلا من ذهابه إلى كل جهة على حدة، وإثبات هويته وأحيانا تقديم نفس البيانات في كل مرة.

ويتطلب تطبيقه القدرة على التعبير على عدة مستويات، داخليا ضمن الخدمة الواحدة، وكذلك على مستوى التنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى. ويحتاج أيضا إلى الاستعداد للالتزام بالمعايير والمواصفات العامة، ودمج ومشاركة البيانات بين الجهات الحكومية.

2. الخطة التنفيذية الثانية (2012 إلى 2016)

تشتمل الخطة التنفيذية الثانية للتعاملات الإلكترونية الحكومية على رؤية وطنية، ومجموعة قيم، وأربعة محاور استراتيجية وهي :

1. تأهيل موارد بشرية مستدامة للتعاملات الإلكترونية الحكومية؛
2. تعزيز خبرة المواطنين في تعاملهم وتجاوبهم مع الجهات الحكومية؛
3. تنمية ثقافة التعاون والابتكار؛
4. رفع من مستوى الخدمات المقدمة من قبل الجهات الحكومية.

وتدعم هذه المحاور الاستراتيجية الأربعة مجموعة من الأهداف العامة التي سيتم تحقيقها من خلال عدة مبادرات موزعة على ستة مسارات عمل هي:

الموارد البشرية والتواصل وإدارة التغيير: وهو أهم مسار من المسارات الستة إذ إنه يعنى بضمان وجود القيادة والتواصل والموارد البشرية اللازمة لإنجاز هذه الخطة الثانية.

الخدمات الإلكترونية: ويهدف هذا المسار إلى تعزيز الأبعاد الثلاثة للخدمات الإلكترونية؛ تواجدها ونضجها واستخدامها.

التطبيقات الوطنية المشتركة: ويشمل تنفيذ وتشغيل أنظمة وطنية مثل قاعدة البيانات الوطنية ونظام المشتريات الحكومية الإلكتروني وغيرها من التطبيقات حسب معايير موحدة ونهج حكومي موحد.

البنية التحتية: ويهدف هذا المسار إلى زيادة استخدام البنى التحتية المشتركة وتعزيزها.

المشاركة الإلكترونية: وهي استخدام أدوات تقنية المعلومات والاتصالات لدعم مشاركة العموم في العمليات الحكومية بما في ذلك إدارتها وتقديم الخدمات والمساهمة باتخاذ القرارات.

الإطار المؤسسي: وهو ذلك السياق الذي يعمل من خلاله برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" بما في ذلك دور قيادته وهيكله التنظيمي، والحكامة، ونموذج التمويل، فضلا عن الأنظمة والضوابط التي تحكم التعاملات الإلكترونية الحكومية.

ولأن التعاملات الإلكترونية الحكومية لا يمكن تطبيقها بشكل منفرد وإنما هي حصيلة جهود جماعية مشتركة لتحقيق هدف وطني واحد يتطلب ترابط وتكامل أجهزة الدولة بهدف تقديم خدمة أفضل للمرتفق ورفع أداء القطاع الحكومي، لذا يعد إنجاز الخطة التنفيذية مسؤولية جماعية تقع على عاتق الجهات الحكومية ككل؛ بما فيها برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" حيث يتوقع من كل جهة حكومية أن تطور رؤيتها وخططها التنفيذية للتحويل للتعاملات الإلكترونية، وأن تضع برامجها ومشاريعها ضمن خططها العملية المتفق عليها ويتابع مكتب إدارة الاستراتيجية في برنامج "يسر" المبادرات الخاصة بتلك الجهات الحكومية ومدى تحقيقها لكل هدف من الأهداف العامة. ويقدم برنامج "يسر" المشورة والدعم والبنى التحتية الوطنية المشتركة.

ومن الجدير بالذكر أن تنفيذ هذه الخطة يأخذ بعين الاعتبار تناغمها وارتباطها مع الاستراتيجيات الوطنية الأخرى (كخطة التنمية والخطة الوطنية للاتصالات وتقنية المعلومات، والخطط الوطنية الأخرى للقطاعات ذات العلاقة).

3. رؤية المملكة 2030:

تبنت المملكة العربية السعودية "رؤية المملكة 2030" لتكون منهجا وخارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي، وقد رسمت الرؤية التوجهات العامة للمملكة والأهداف والالتزامات الخاصة بها ليكون الوطن نموذجا ناجحا ورائدا في العالم على كافة الأصعدة) وذلك من خلال 3 محاور رئيسة:

- 1- مجتمع حيوي
- 2- اقتصاد مزدهر
- 3- وطن طموح

يهدف برنامج التحول الوطني إلى تحقيق التميز في الأداء الحكومي، وتعزيز الممكّنات الاقتصادية، والارتقاء بمستوى الخدمات المعيشية، وذلك من خلال تسريع وتيرة تنفيذ مشاريع البنية التحتية الأساسية والرقمية، وإشراك المستفيدين في التعرف على التحديات وابتكار الحلول، ومساهماتهم في التنفيذ، وتقييم أداء مبادرات البرنامج.

بالنسبة للتحول الرقمي الذي يندرج في هدف "التميز في الأداء الحكومي"، فقد تمحور حول:

- 1- تحسين إنتاجية موظفي الحكومة
- 2- الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين
- 3- ضمان تجاوب الجهات الحكومية لملاحظات عملائها

وقد وضعت المملكة عدة مؤشرات لقياس الأداء نذكر منها مجال تطوير الإدارة الإلكترونية:

- ترتيب المملكة العربية السعودية في مؤشر تقييم الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية: 44 من 193 إلى 30 من 193 في أفق 2020
- ترتيب المملكة في مؤشر البيانات المفتوحة (Global Open Data Index): 74 من 93 إلى 60 من 93 في أفق 2020

ومن أبرز الخدمات: المنجزة للمملكة العربية السعودية نذكر:

- بوابة "سعودي": تزيد عدد الخدمات الإلكترونية المقدمة من خلال البوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية "سعودي" عن 2000 خدمة إلكترونية، تقدمها أكثر من 160 جهة حكومية.
- منظومة التوظيف الإلكترونية المتكاملة "جدارة": هذه الخدمة تساعد الراغبين في التقدم لشغل الوظائف العامة من حملة المؤهلات أعلى من الثانوية العامة؛ لضمان آلية توظيف دقيقة وعادلة تتسم بالشفافية.
- خدمة "ساعد" الإلكترونية: وهذه الخدمة تمكّن طالبي العمل، أصحاب المؤهلات من الثانوية العامة فما دون، من التقديم على الوظائف المشمولة بلائحتي المستخدمين وبند الأجور.
- خدمة "توطين" الإلكترونية: تهدف هذه الخدمة إلى منح الأولوية للكفاءات الوطنية للالتحاق بالعمل الحكومي.
- خدمة "بدلات" الإلكترونية: تهدف هذه الخدمة إلى تيسير عمليات طلبات البدلات والمكافآت والعلاوات؛ وفق المعايير المعتمدة.
- خدمة التدريب الإلكترونية: تهدف هذه الخدمة إلى تسهيل عمليات التقديم والمتابعة عند الطلب للالتحاق بالتدريب.

- خدمة "سيرتي": وهذه الخدمة موجهة لموظفي الدولة؛ حيث يمكنهم الاطلاع على ملفاتهم الإلكترونية والتي تحتوي على بياناتهم وسيرتهم المهنية.
- بوابة "إسكان": تهدف البوابة إلى إتاحة وتسهيل خدمة التقديم للحصول على الدعم السكني المناسب، والتحقق من الطلبات المتقدمة إلكترونياً، وتحديد المستحقين.
- منصة "إيجار" الإلكترونية: وهي منصة إلكترونية متطورة لخدمات الإيجار تقدم حلولاً تكاملية لقطاع الإسكان التجاري.
- منظومة "جامعة" الإلكترونية: تهدف المنظومة إلى بناء قاعدة بيانات متكاملة وموحدة لقطاع التعليم العالي بالمملكة.
- منظومة "التعاملات الإلكترونية": هذه المنظومة يندرج تحتها 25 من المنظومات المتكاملة والأنظمة والبرامج الرئيسية، من مثل منظومة "سفير"، وأنظمة التصديق ومعادلة الشهادات، والمنح الداخلية... إلخ.
- مركز الاتصال الوطني "أمر": حيث أصبح بالإمكان الاستعلام عن جملة ما تقدمه الجهات من خدمات لعامة المستفيدين في المملكة، على مدار 24 ساعة طوال أيام الأسبوع محلياً ودولياً عبر الرقم الموحد 199099.
- وهناك أيضاً خدمة "أبشر"، خدمات المديرية العامة للجوازات، و"سداد" نظام سداد للمدفوعات، و"ساهر" نظام آلي لإدارة حركة المرور، و"حافز" برنامج وطني لإعانة الباحثين عن عمل، و"نور" برنامج الإدارة التربوية تقدمه وزارة التربية والتعليم، و"ساند" نظام التأمين ضد التعطل عن العمل.

Résumé de la présentation « E-Readiness des services publics »

L'offre des services publics électroniques au Maroc s'est développée considérablement durant la dernière décennie. Afin de suivre ce développement, le Ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique a réalisé plusieurs cartographies, dont celles de 2008 et 2014 au niveau desquelles le nombre des services recensés est passé de 170 en 2008 à 932 en 2014 tout type confondu (services d'information et démarches).

Toutefois, cette évolution n'a pas eu forcément un impact positif ressenti dans le vécu des usagers (citoyens et professionnels), notamment au niveau des services nécessitant l'accomplissement d'une démarche auprès d'une ou plusieurs administrations.

Dans ce cadre, il est important de rappeler que les études d'évaluation des services publics électroniques menées auparavant par des organismes nationaux ou internationaux ont montré plusieurs insuffisances, notamment :

- Absence d'une définition claire du service public électronique prenant en considération le résultat final souhaité par l'utilisateur, ce qui a eu comme effet le recueil de plusieurs services en ligne considérés en tant que tel mais qui ne représentaient pour l'utilisateur qu'une étape intermédiaire.
- Absence de distinction entre les services d'information et les services « démarches » ou transactionnels qui sont les plus importants dans la transformation électronique.
- Absence de la notion de « Parcours de l'utilisateur », permettant de tracer les étapes nécessaires à effectuer pour l'obtention du résultat final souhaité du service.

Afin de pallier ces insuffisances, il était nécessaire de :

- ✓ Réaliser un référentiel des services publics ayant pour objectifs de :
 - Définir et classer les services et mesurer leur niveau de maturité électronique ;
 - Disposer d'une base de données des services publics ;
 - Évaluer le niveau de maturité des services électroniques recueillis ;
 - Aider les ministères à identifier les points à améliorer pour leurs services électroniques.
- ✓ Concevoir un modèle d'évaluation des services publics électroniques.

Les principaux éléments recueillis de l'état des lieux des services publics électroniques ainsi que les résultats de l'évaluation de leur niveau de transformation électronique peuvent être résumés comme suit :

- 453 services électroniques de nature « Démarche électronique » dont 86% de services « métier » et 14% de services « support » ;
- Le niveau de maturité électronique des services peut être qualifié d'insuffisant ; en effet, uniquement 23% sont dématérialisés complètement, ce qui se traduit par un niveau de transformation électronique (Score E-readiness) de 48% ;
- Les services électroniques sont dominés par les services de « **Niveau 1 : information seulement** » qui représentent 46%, contre 28% des services de « **niveau 3** :

dématérialisation partielle » et 23% des services de « **Niveau 4 : dématérialisation complète »** ;

- Les services dématérialisés complètement (Niveau 4), sont constitués de 43% de services complémentaires, et de 56% des services de base ;
- Les services de base sont dominés par le niveau de maturité « Niveau 1 : information seulement » à hauteur de 51%, contre 30% de « niveau 3 : dématérialisation partielle » et 17% de « Niveau 4 : dématérialisation complète » ;
- Par contre les services complémentaires sont dominés par le « Niveau 4 : dématérialisation complète » à hauteur de 78%, contre 12% de « Niveau 3 : dématérialisation partielle » et 10% de « Niveau 1 : information seulement » ;
- Le niveau de transformation électronique (Score E-readiness) des services de base est inférieur à celui des services complémentaires (43% contre 82%) ;
- Le niveau de transformation électronique (Score E-readiness) est relativement plus élevé au niveau des établissements et entreprises publiques en comparaison avec les départements ministériels et hauts commissariats (54% et 43% respectivement) ;
- 60% des démarches électroniques destinées aux citoyens se situent au niveau de maturité 1, ce qui se traduit par un niveau de transformation électronique (Score E-readiness) de 37%, contre 53% pour les professionnels.

Le niveau de transformation électronique (Score E-readiness) des services dépendants de l'extérieur est inférieur à celui des services indépendants (31% contre 63%), cette infériorité peut être expliquée par la nécessité d'interaction entre au moins deux administrations dans le cas des services dépendants de l'extérieure.

Documents annexes :

- 1. L'Europe doit se doter d'un référentiel de l'éthique du numérique (le Monde du 29 janvier 2020).**
- 2. Quatre scénarios pour la transition numérique dans l'enseignement supérieur et la recherche (Le Monde du 11 mars 2020).**

Quatre scénarios pour la transition numérique dans l'enseignement supérieur et la recherche

Le Monde 11 mars 2020

TRIBUNE - Un collectif de membres de l'Inrae et d'Agreenium a exposé, dans une étude prospective, des pistes contrastées d'évolution des relations entre recherche et numérique

De nombreuses conséquences de la transition numérique sur les pratiques de recherche et d'enseignement sont d'ores et déjà visibles. Elles ne sont toutefois pas encore complètement appropriées et intégrées dans leur globalité au niveau de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) : évolution des organisations, des métiers, des compétences (simulation, fouille de données massives, intelligence artificielle...), nature des relations avec les géants du numérique, changement du positionnement dans les partenariats socio-économiques et avec la société civile... Le coût environnemental de cette transition reste aussi à intégrer.

L'utilisation d'un grand nombre de données d'origines diversifiées devient centrale pour la production de connaissances. Cela suppose de maîtriser tous les maillons et partenariats nécessaires depuis leur collecte, leur gestion, jusqu'à leur valorisation. Les produits de la recherche se diversifient, ainsi que le mode de diffusion des connaissances, en favorisant la synergie entre les missions d'information scientifique et technique, d'édition, d'enseignement numérique et de relation science-société.

La profusion de ressources pédagogiques en ligne renforce les possibilités d'autoformation et questionne la place du présentiel, de la formation initiale et des diplômes dans le parcours de chacun. Des algorithmes sont susceptibles de produire des parcours de formation, bousculant le rôle des enseignants et leur relation aux apprenants. La contribution de l'ESR au développement so-

cio-économiques s'accroît avec de possibles concurrences entre institutions, par exemple en matière de formation et de diffusion des connaissances.

Dans un contexte complexe et en pleine mutation, l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae) et Agreenium (l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France) ont conduit en 2018-2019 une étude, « La transition numérique dans la recherche et l'enseignement supérieur à l'horizon 2040 » (Quae.com). Par son approche systémique et anticipatrice, elle offre aux responsables des établissements de l'ESR des éléments objectifs pour une prise en compte de l'ensemble de ces enjeux. Quatre scénarios contrastés ont été construits à partir des évolutions possibles des pratiques de recherche, de l'apprentissage et du partage des savoirs, de l'enjeu des données dans l'économie numérique, et des relations science-société.

« L'ESR au pied des géants du numérique » explore les conséquences de l'entrée du capitalisme de plate-forme dans l'ESR, associée à une science orientée par la donnée. La performance des produits et services des entreprises privées multinationales pourrait alors remplacer à terme l'ensemble de l'ESR public.

« L'ESR et le numérique pour la préservation de la planète » évoque la capacité de l'ESR, augmentée par les usages internationaux et transdisciplinaires, du numérique, à mieux gérer la complexité des objets d'étude et à adopter la planète comme l'un d'eux. La politique, les financements et l'organisation de l'ESR ne seraient plus gérés à l'échelon

ON EST ENCORE LOIN DE L'APPROPRIATION GÉNÉRALE DES ENJEUX PAR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LA RECHERCHE

national mais européen, avec des conséquences possibles comme l'abandon de langues nationales dans l'enseignement supérieur ou la concentration de la recherche publique sur la priorité de préservation de la planète.

« Les écosystèmes numériques territorialisés de l'ESR » décrit les relations facilitées par le numérique entre les acteurs du monde scientifique et le reste de la société à une échelle correspondant plutôt aux régions actuelles. À l'inverse du scénario précédent, chacun des territoires, qui organise son propre système de recherche et d'enseignement supérieur, piloterait sa politique de recherche, de formation et d'innovation, avec le risque que les territoires entrent en concurrence sans se soucier du bien commun.

Enfin, « L'ESR face à la frugalité numérique » suppose la mise en adéquation des transitions numérique et écologique. Ici, le développement non maîtrisé du numérique a obligé les États à limiter l'accès aux outils numériques face à la rarefaction des ressur-

ces naturelles et énergétiques. L'ESR rompt avec l'usage des technologies numériques efficaces à cause de leurs effets néfastes sur l'environnement.

Ces différents scénarios sont plausibles sans être prédictifs, ils s'appuient sur des hypothèses d'évolution de composantes de l'ESR qui font système entre elles. Les enjeux associés à ces scénarios ayant été identifiés, le risque serait désormais que les établissements de recherche et d'enseignement supérieur ne se mobilisent pas rapidement pour construire une stratégie globale de digitalisation afin de maîtriser leur avenir. En France, une stratégie de la science ouverte a été adoptée - l'Inrae a mis en place dans sa gouvernance une direction pour la science ouverte afin de porter la stratégie de transformation numérique de la recherche - mais la vision d'ensemble d'une digitalisation du fonctionnement global du dispositif de recherche et d'enseignement supérieur nécessite d'être mieux partagée pour être déclinée dans chacun des établissements.

S'il la transition numérique est en marche dans l'ESR, on est encore loin de l'appropriation générale des enjeux par l'ensemble de la communauté de l'ESR, condition essentielle de la réussite de la transformation digitale à venir.

Sandra Arrault, Marco Barzani, Michaël Chelle, Nicolas de Menthère, Guy Richard et Cécile Tourmu sont membres de l'Inrae; Philippe Prévost est membre d'Agreenium