



**D- NIA
Program**

**Think tank,
FY 2024, 2027.**

La Transition Numérique au Maroc

Actualiser une stratégie solide vers l'avenir

Esquisse stratégique
Mars 2025.



**D- NIA
Program**

Aperçue du document

Esquisse stratégique.

Dans ce rapport de la National Institutional Acceleration (NIA), NIA vise à présenter au large public – décideurs, professionnels et acteurs concernés – les principaux piliers d'une stratégie de transformation numérique gouvernementale réussie.

□ Fournir une vue d'ensemble de l'état actuel de la stratégie numérique et de l'adoption des technologies au Maroc, et extraire les premières mesures d'une stratégie réussie et des politiques publiques, démontrées à travers diverses sources mondiales, la littérature théorique et les gouvernements.

□ Mettre brièvement en évidence le rôle fondamental de la réforme institutionnelle et de la gouvernance en tant que prédicteur du succès de la transformation numérique. Définir le rôle des écosystèmes d'innovation et la manière dont le Maroc se positionne à cet égard. Souligner l'évaluation du capital humain dans les stratégies gouvernementales.

□ Informations sur le programme R&D de NIA : « D-NIA ».

Les demandes concernant les sources étendues et la bibliographie de ce document à des fins de recherche peuvent être soumises via ce courriel : association.nia.maroc@gmail.com

Mars 2025.

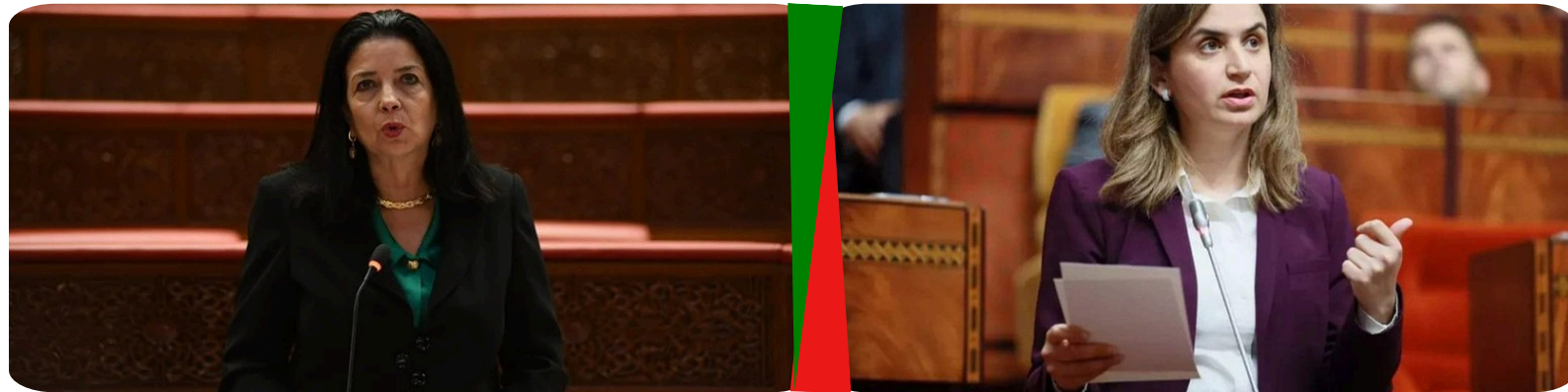
**Think tank,
FY 2024, 2027.**





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

Maroc - **La transition** vers une stratégie numérique



2024 : Digital Morocco 2030

2019 : Programme de développement du digital à l'horizon 2025

2017 : Création de l'Agence de Développement du Digital (ADD)

2009 : Programme « Maroc Numeric 2013 ». Doté de 5,2 milliards de dirhams de financement

2009 : Wana obtient la 3ème licence 2G (GSM) devenant ainsi un opérateur de télécommunications global

1995 : Introduction de l'internet au Maroc



Digital Morocco 2030 - Vision et Stratégie :

Le gouvernement prévoit de numériser entièrement les transactions administratives d'ici 2030 et d'assurer la connexion de toutes les structures concernées aux services publics via une interface unifiée.

Pour concrétiser cette vision, le programme repose sur deux axes stratégiques, définis comme chantiers majeurs pour structurer cette transition, et trois catalyseurs destinés à en accélérer la mise en œuvre.



DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS (E-GOV)

INCLUSION
NUMÉRIQUE

GOVERNANCE

RÈGLEMENTATION



DYNAMISER L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

OUTSOURCING &
DIGITAL EXPORT

STARTUPS

DIGITAL
ENTREPRISE

CATALYSEURS DE LA STRATÉGIE

TALENT DIGITALE



CLOUD



CONNECTIVITÉ





Selon le **“Guide Méthodologique d'Accompagnement pour la Simplification et la Préparation à la Digitalisation des Parcours Usagers”** (Mai 2024), publié par le Ministère de la Transition Numérique :

La démarche de la simplification des procédures administratives et la préparation de leur digitalisation repose sur un dispositif en 5 phases :

- I** Préparation des prérequis de la simplification et préparation à la digitalisation.
Sélection de la procédure prioritaire -Délimitation du périmètre et du degré de simplification - Mise en place d’une gouvernance efficace.
- II** Description et transcription des parcours usager.
Expérience usager : Décrit les interactions réelles tout au long du parcours. -Traitement administratif : Détail des étapes internes menant à une décision ou une réponse.
- III** Analyse détaillée des parcours.
Analyse des délais : Mesure du temps de traitement à chaque étape et identification des causes de retard. -Benchmarking : Étude des meilleures pratiques nationales et internationales pour améliorer le parcours.
- IV** Mesures de simplification et préparation à la digitalisation
Formation et montée en compétences des acteurs impliqués. -Communication institutionnelle pour soutenir le déploiement du nouveau parcours. -Accompagnement des usagers avec des modalités claires et accessibles. -Gouvernance de l'écosystème pour assurer coordination et suivi des acteurs.
- V** Définition du plan de déploiement et préparation des modalités de mise en œuvre
Structuration des projets : Regroupement des mesures en fiches projets et identification des étapes clés. -Élaboration de la feuille de route - Mise en place d'un PMO : Suivi et pilotage de l'avancement du déploiement.



Un monde en transformation digitale – Le fondement d’une stratégie gagnante

Selon la **Digital Regulation Platform**, une initiative conjointe de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) et de la Banque Mondiale (BM), **une stratégie nationale de transformation numérique (DTS)** bien définie sert de guide pour la prise de décision, la priorisation des objectifs et l'allocation des ressources. **Dans un contexte mondial** où l'enjeu est plus crucial que jamais, **les gouvernements et chefs d'État ont la responsabilité de concevoir des stratégies efficaces** et durables pour atteindre les objectifs de l'**Agenda 2030 pour le développement durable**.

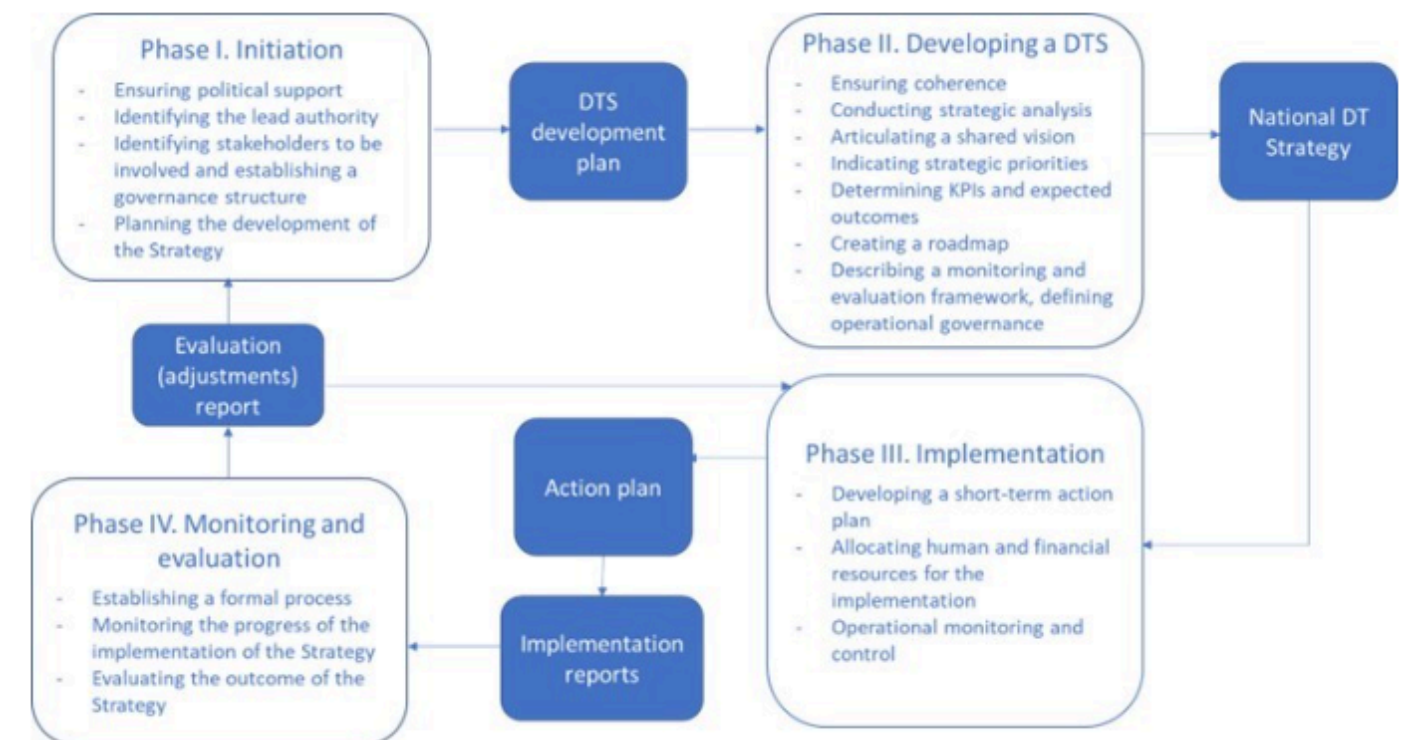









Figure. The cycle of DTS development. Digital Regulation Platform.

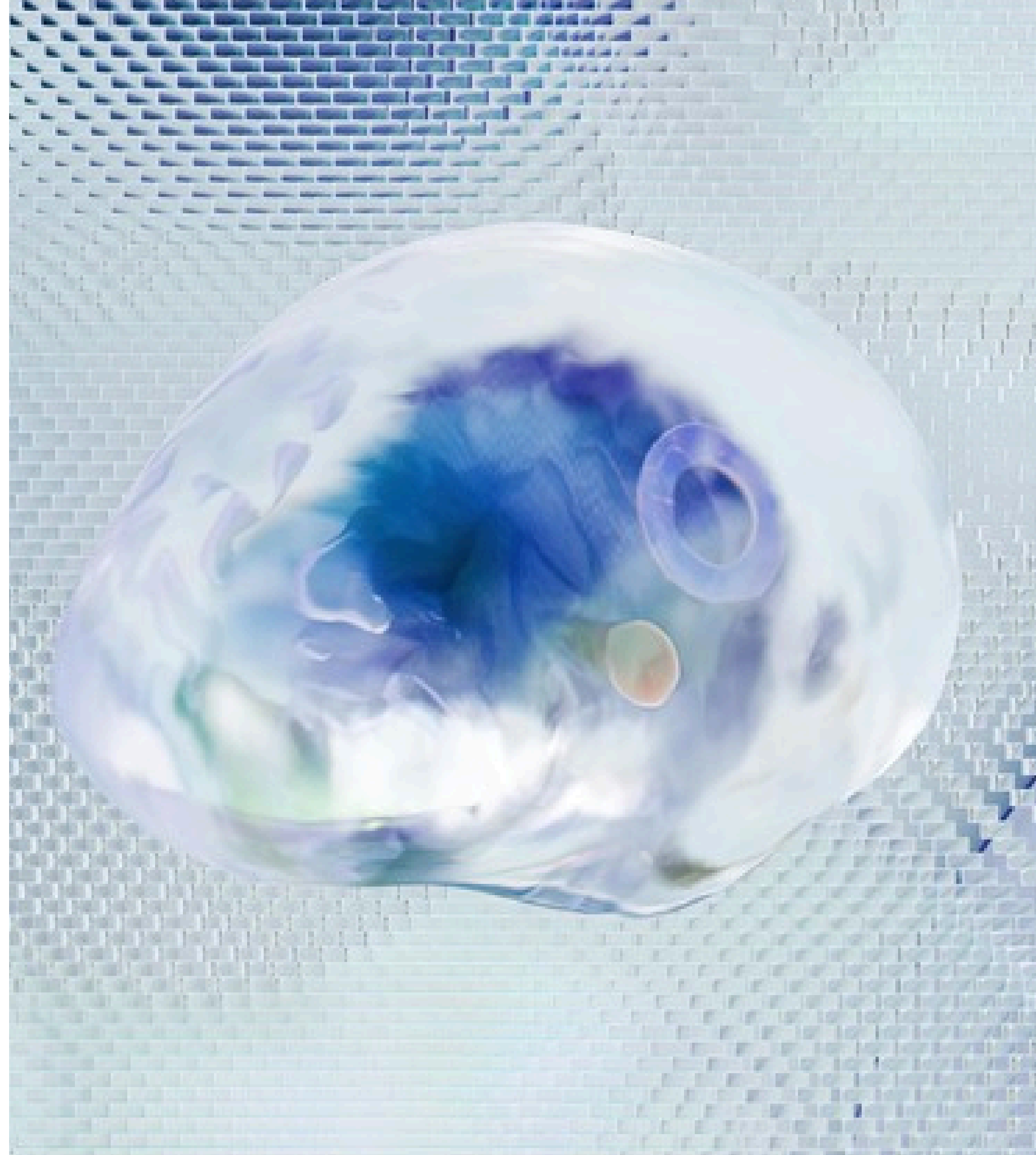


Un monde en transformation digitale – Le fondement d'une stratégie gagnante

	Les phases de la DTS selon la Digital Regulation Platform	Exemples de mise en œuvre stratégique par pays
Initiation	<p>Établir un cadre de gouvernance stratégique pour coordonner l'élaboration de la stratégie de transformation numérique (DTS).</p> <ul style="list-style-type: none"> Ce cadre doit définir clairement les processus, les rôles et les responsabilités de toutes les parties prenantes. Certaines stratégies adoptent une approche « whole-of-society » (WSA), intégrant le secteur privé, le milieu académique, la société civile et les décideurs politiques. Assurer ouverture, transparence et inclusivité : à l'issue de la phase d'initiation, l'institution pilote doit identifier les principales étapes, établir un calendrier précis et définir les ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie. 	<p> Approche WSA au Danemark : Le développement numérique au Danemark repose historiquement sur une forte collaboration et un large soutien politique et sociétal. En 2021, le gouvernement danois a mis en place le Danish Government Digitisation Partnership afin de formuler des recommandations pour une nouvelle stratégie numérique nationale. Cette initiative a réuni 28 acteurs clés issus du secteur privé, du milieu académique, de la société civile et des collectivités locales. Les travaux du partenariat ont abouti à 46 recommandations spécifiques couvrant sept domaines stratégiques. S'appuyant sur ces recommandations, le Danemark a lancé en mai 2022 sa Stratégie Numérique Nationale, la première à intégrer de manière cohérente les secteurs public et privé dans une vision unifiée de la transformation digitale.</p>
Développement	<ul style="list-style-type: none"> Assurer l'alignement de la stratégie de transformation numérique (DTS) avec les politiques existantes (R&D, éducation, innovation, etc.) pour garantir la cohérence et éviter les conflits. Réaliser une analyse stratégique en utilisant des outils tels que PEST/PESTEL, SWOT et l'analyse des écarts afin d'identifier les priorités et les opportunités d'accélération numérique. S'appuyer sur le benchmarking international pour fixer des objectifs de transformation numérique réalistes et compétitifs. Définir des indicateurs clés de performance (KPIs) permettant d'évaluer l'impact et l'efficacité des actions engagées. Élaborer une feuille de route à moyen terme, incluant des jalons clairs, des responsabilités assignées, un calendrier défini et une allocation précise des ressources. 	<p> La Stratégie Numérique de l'Allemagne repose sur trois piliers stratégiques : Société connectée, Économie innovante et Administration numérique. Elle identifie 24 domaines d'action, avec des résultats attendus et des actions planifiées d'ici 2025. Exemples : - Simplification et numérisation des procédures d'approbation pour le déploiement des réseaux. - Standardisation des techniques d'installation en faible profondeur et développement de concepts pour l'installation hors-sol.</p> <p> Le gouvernement néerlandais a commandé l'étude "Foresight of Digital Economy 2030" pour analyser les tendances et évolutions majeures à l'horizon 2030. Cette étude a permis d'identifier les opportunités et risques de la numérisation et a servi de base à la Nouvelle Stratégie de l'Économie Numérique (2022),</p>
Implémentation	<p>Transition de la phase de planification à la phase de mise en œuvre intervient généralement lorsque la stratégie est légalement approuvée et que les responsabilités d'exécution sont clairement définies.</p> <ul style="list-style-type: none"> Traduire les actions stratégiques en plans d'exécution à court terme, comprenant des sous-actions spécifiques, alignées sur les objectifs des départements et des individus concernés. Garantir des ressources adéquates (financières et humaines) : une mise en œuvre efficace repose sur une disponibilité budgétaire suffisante. Il est donc crucial d'évaluer, planifier et allouer les ressources financières nécessaires. Certains pays annoncent des allocations budgétaires annuelles, bi-annuelles ou pluriannuelles selon leurs pratiques spécifiques. Identifier des "quick wins" afin de générer une dynamique positive et de démontrer des résultats concrets dès les premières étapes de la mise en œuvre. 	<p> La Stratégie Numérique de l'Allemagne a été déclinée en 134 tâches spécifiques, attribuées aux différents ministères et départements gouvernementaux, assurant une mise en œuvre coordonnée et responsabilisée.</p> <p> Les Pays-Bas élaborent des plans annuels pour la mise en œuvre de leur stratégie numérique. Ces plans détaillent : - Les actions prévues dans la stratégie numérique. - L'état actuel et les résultats obtenus. - Les mesures et actions à entreprendre. - Le calendrier de mise en œuvre. - Les entités responsables de l'exécution.</p>
Monitoring	<p>Définir un cadre clair de suivi et d'évaluation, en précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> Quels indicateurs seront suivis et à quelle fréquence. Qui est responsable de la collecte des données, de leur exactitude et de leur reporting. Comment les résultats de l'évaluation seront intégrés dans les cycles de planification futurs. Établir un calendrier structuré des évaluations et attribuer des responsabilités claires. Mettre en place des revues de politiques en continu afin d'assurer une amélioration permanente et une adaptation aux évolutions des tendances numériques. 	<p> Le gouvernement néerlandais met à jour sa stratégie nationale de numérisation chaque année depuis son lancement en 2018. Chaque mise à jour inclut une évaluation des résultats de l'année écoulée et une analyse des nouvelles tendances et défis émergents.</p> <p> L'Allemagne prévoit d'analyser l'impact de sa stratégie numérique et de présenter les conclusions au public à la fin de la période législative en 2025. Le Ministère Fédéral des Affaires Numériques et des Transports est chargé de piloter ce processus.</p>

La Transition Numérique - **Le Substrat Institutionnel**

Le développement institutionnel réduit les obstacles et les barrières à l'adoption technologique, accélérant ainsi la transformation numérique à long terme.



Les institutions, socle des réformes économiques durables

Une étude de la Banque Centrale Européenne (ECB Working Paper No 2735 / September 2022) met en évidence que la numérisation stimule la croissance économique de manière plus significative lorsque les institutions et la gouvernance sont solides. Cette relation met en évidence un point clé : le simple niveau de développement technologique ne suffit pas à générer des gains économiques durables. C'est la qualité du cadre institutionnel et réglementaire qui joue un rôle déterminant dans la réussite de la transformation numérique.

Ainsi, une **approche holistique** est nécessaire : au-delà des investissements technologiques, les politiques publiques doivent s'attacher à renforcer la gouvernance, stabiliser les institutions et garantir un cadre réglementaire efficace et **pro-innovation**.

Institutions, gouvernance et transformation économique :

Les travaux de North (1991) et Acemoglu, Johnson et Robinson (2005) soulignent que les institutions constituent l'ossature économique (Hardware), tandis que la gouvernance en assure la gestion (Software). Bien que distinctes, elles sont interdépendantes et influencent la trajectoire de croissance d'un pays.

Ensemble, elles déterminent la **stabilité économique**, et la capacité d'un pays à innover et à croître durablement. Une gouvernance efficace permet d'ajuster et d'optimiser le cadre institutionnel en fonction des défis économiques, tandis que des institutions robustes offrent une base solide pour la mise en œuvre de politiques favorisant le développement.

Numérisation et cadre institutionnel :

Les réformes institutionnelles, bien que cruciales, restent complexes et dépendent de facteurs socio-économiques et politiques globaux. Par contraste, la transition numérique est souvent perçue comme un processus organique et axé sur le marché. Toutefois, au-delà de l'adoption technologique, un cadre réglementaire pro-innovation, appuyé par des investissements stratégiques dans les infrastructures et les compétences numériques, constitue un levier indispensable pour structurer un écosystème propice à l'innovation et à une transformation numérique durable.

Le benchmarking: un levier de réforme institutionnelle.

Le benchmarking est **un processus d'amélioration continue** qui consiste à comparer ses performances et pratiques avec celles des acteurs les plus performants afin d'en tirer les meilleures approches (Auluck, 2002). Cette démarche, largement adoptée dans divers secteurs, permet d'identifier, comprendre et adapter les pratiques les plus efficaces pour optimiser la performance.

L'application du benchmarking est particulièrement pertinente dans le domaine du développement institutionnel. Selon les rapports de la Banque mondiale, intitulés "*Benchmarking Infrastructure Development*", entre juin 2019 et juin 2022, **45 gouvernements ont mis en place des réformes visant à renforcer le cadre réglementaire des partenariats public-privé (PPP)**. Ces réformes, basées sur des analyses comparatives, ont dynamisé les investissements et assuré un développement plus durable des infrastructures institutionnelles.

Dans le domaine du numérique, les cadres de gouvernance institutionnelle varient considérablement d'un pays à l'autre. Certains adoptent des stratégies globales et à long terme, tandis que d'autres privilégient des approches plus ponctuelles et fragmentées. Cependant, la réussite de ces politiques repose sur plusieurs facteurs clés : un consensus politique solide, une cohérence dans la mise en œuvre des actions et une planification intégrant des financements durables et stratégie à long terme.

Selon le "Guide Méthodologique d'Accompagnement pour la Simplification et la Préparation à la Digitalisation des Parcours Usagers" (Mai 2024), publié par le Ministère de la Transition Numérique :

Pour le **cas du Maroc**, la sélection des pays de benchmark peut s'appuyer sur plusieurs critères spécifiques : la **Proximité culturelle**, le **Niveau de développement socio-économique**, et la **Disponibilité des données** pour l'étude et analyse.

Transition Numérique -
L'Innovation comme vecteur de réforme



L'innovation : le meilleur remède contre la stagnation.

D'un point de vue historique, une digitalisation réussie est conditionnée par une **stratégie à long terme** fondée sur une vigilance continue face aux tendances et risques technologiques, **des investissements continus en R&D** et un marché du capital efficace. L'exemple des États-Unis, qui ont misé sur **l'excellence technologique** depuis la Seconde Guerre mondiale, ou plus récemment, la forte priorité accordée à la technologie par la Corée du Sud et la Chine, accompagnée d'immenses **investissements et infrastructures**, illustrent comment cette vision, bien que parfois évasive, produit des effets durables.

The **Bloomberg** Innovation Index

Le classement Bloomberg 2015 des 50 pays les plus innovants adopte une approche pragmatique en s'appuyant sur des indicateurs concrets de l'innovation. En 2015, la Corée du Sud se hisse en tête du classement, tandis que les États-Unis occupent la sixième place, la Chine la 22^e, et le **Maroc fini en dernière position.**

La Corée du Sud illustre parfaitement comment un pays peut se hisser au sommet grâce à une combinaison efficace de soutien gouvernemental et d'initiatives privées. En 1957, juste après la guerre de Corée, son PIB par habitant était comparable à celui du Ghana. Aujourd'hui, son économie est l'une des plus avancées du monde, portée par des entreprises axées sur la recherche et le développement (R&D).

À l'inverse, certains pays comme la France peinent à valoriser leurs avancées scientifiques. Les chercheurs, souvent employés par des institutions prestigieuses, ont peu d'incitations à commercialiser leurs découvertes, ralentissant ainsi leur impact sur l'économie et la société. **En Corée du Sud, les entreprises innovantes ont modernisé l'ensemble du tissu économique en transformant rapidement la recherche en applications concrètes.**

La R&D et *scarcity* du capital - qui en consomme au Maroc?

En 2017, le Maroc a investi 0,8 % de son PIB en recherche et développement (R&D), une augmentation significative par rapport aux 0,34 % dépensés en 2016. **Cependant, cela reste inférieur à la moyenne de 2,3 % enregistrée dans les pays de l'OCDE.** Les dernières statistiques sur les allocations budgétaires parmi les entités de R&D montrent que **les établissements d'enseignement supérieur sont les principaux bénéficiaires**, recevant environ 45 % du budget total. Les institutions de recherche publiques suivent avec 23 %, et le reste est alloué au secteur privé et à la coopération internationale. **Ces chiffres soulignent l'importance accordée par le Maroc aux universités dans l'écosystème de transfert de technologie.**



Transition Numérique - **Le Capital Humain**

Le Maroc est classé 96^e sur 133 pays selon le Global Talent Competitiveness Index 2022, se situant au 2^e rang pour la fuite des cerveaux dans la région MENA.



L'économie digitale – Un pari sur le capital humain

Depuis toujours, nous affirmons que la transformation numérique est avant tout une question humaine, bien plus qu'une simple évolution technologique. Puisque ce sont les individus qui véhiculent le changement et la réforme, la culture organisationnelle et la dimension générationnelle jouent un rôle clé, tant pour les entreprises et les institutions que pour les administrations publiques à tous les niveaux. Pour déployer un programme de réforme qui touche l'ensemble de la société, chaque secteur économique et chaque point d'interaction entre l'État et les citoyens, il est essentiel de disposer de structures solides, d'un personnel qualifié et d'une allocation efficace des ressources. Cela inclut surtout un investissement stratégique dans le capital humain, son développement, sa rétention et son épanouissement.

Le Maroc fait face à des défis spécifiques liés à la digitalisation et à la gestion des talents IT :

1. **Une digitalisation multi-sectorielle** qui s'étend aux industries, à la logistique et au commerce, devenant un levier stratégique de transformation.
2. **Un cadre institutionnel sous tension**, confronté à la fuite des talents IT vers l'étranger, menaçant la mise en œuvre de Maroc Numérique 2030.
3. **Des filières IT en forte demande** (DevOps, Cloud, Data, Cybersécurité), nécessitant des efforts accrus en formation et recrutement.
4. **Une inflation salariale artificielle**, alimentée par la rareté des profils et un contexte mondial inflationniste.
5. **Une volatilité** préoccupante **des talents**, incitant les entreprises à revoir rémunérations et avantages tout en préservant l'équité interne.
6. **Une stratégie** de rétention durable, misant sur l'apprentissage, l'empowerment et des trajectoires de carrière attractives plutôt que sur la seule rémunération.



Digital Morocco 2030- Le Catalyseur Humain :

En ce qui concerne le palier **Talent Digitale**, de la Stratégie ministériel Digital Morocco 2030, la vision est d'assurer la **disponibilité** des talents en numérique, en **quantité** et en **compétences**, adaptées aux **besoins du marché**, en activant tous les leviers de production et d'attraction.



Objectifs à franchir en 2030

Formation Initiale



45 000
/an

Upskilling & Reskilling



50 000
/an

Attractivité des talents étranger



6 000
/an



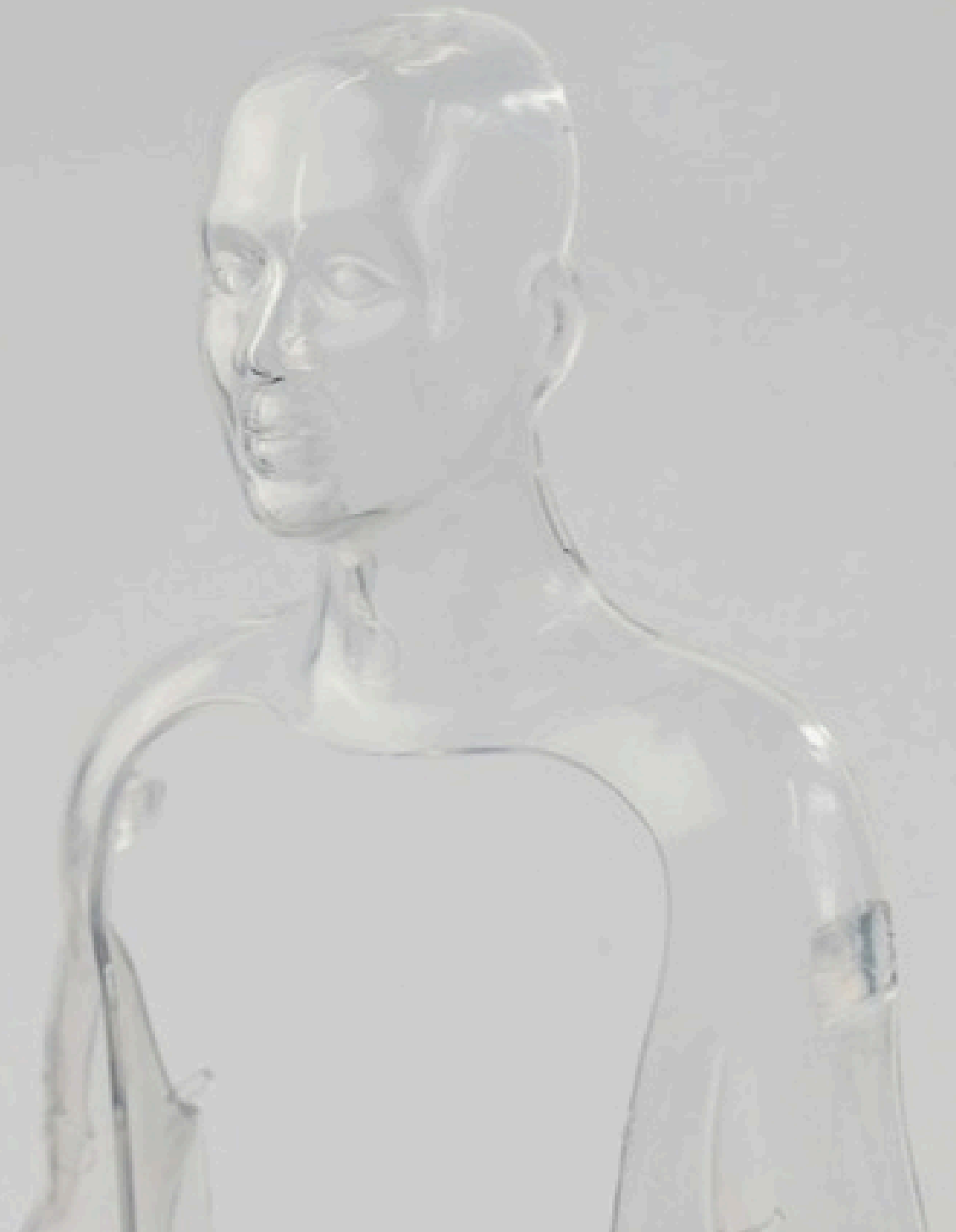
National Institutional
Acceleration (NIA)

Innovater au Maroc :

la Vision de NIA

Digital-National Institutional Acceleration (D-NIA)

Programme de R&D, Exercice 2024- 2027.





National Institutional
Acceleration (NIA)

D-NIA Program
Think tank, FY 2024, 2027.

“Spearheading a novel approach to scientific education and R&D”