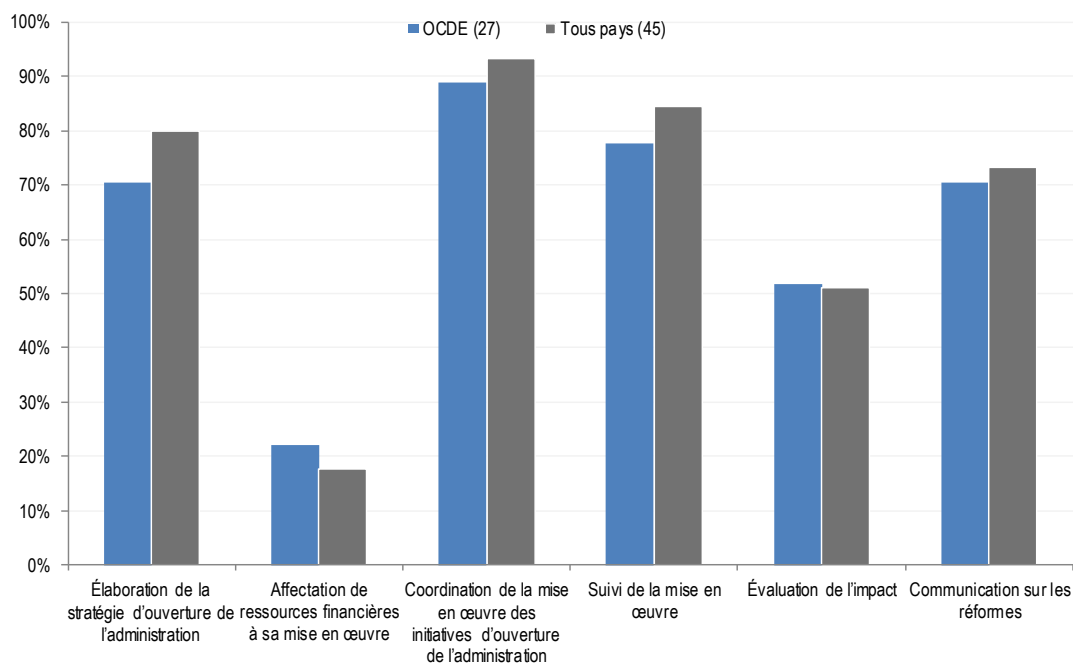


## Chapitre 4. Cadre institutionnel pour la promotion du gouvernement ouvert

Le bon déroulement d'une réforme de gouvernement ouvert ou de mise en œuvre de la stratégie et des initiatives en matière de gouvernement ouvert dépend également du cadre institutionnel municipal. Les analyses menées dans les pays de l'OCDE ont démontré l'utilité de structures spécifiques dédiées à la coordination des initiatives de gouvernement ouvert à tous les niveaux de gouvernement pour assurer leur cohérence, leur complémentarité et leur pertinence. Ainsi, 77 % des pays de l'OCDE possèdent un service chargé de la coordination horizontale des initiatives de gouvernement ouvert au niveau central. Ce service est souvent responsable de la formulation d'une stratégie en matière de gouvernement ouvert, de la coordination de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des initiatives de gouvernement ouvert, de la communication et, dans certains cas, de l'allocation de ressources financières et de l'évaluation de l'impact (voir Graphique 4.1) (OCDE, 2017<sup>[2]</sup>).

**Graphique 4.1. Responsabilités du bureau de coordination**

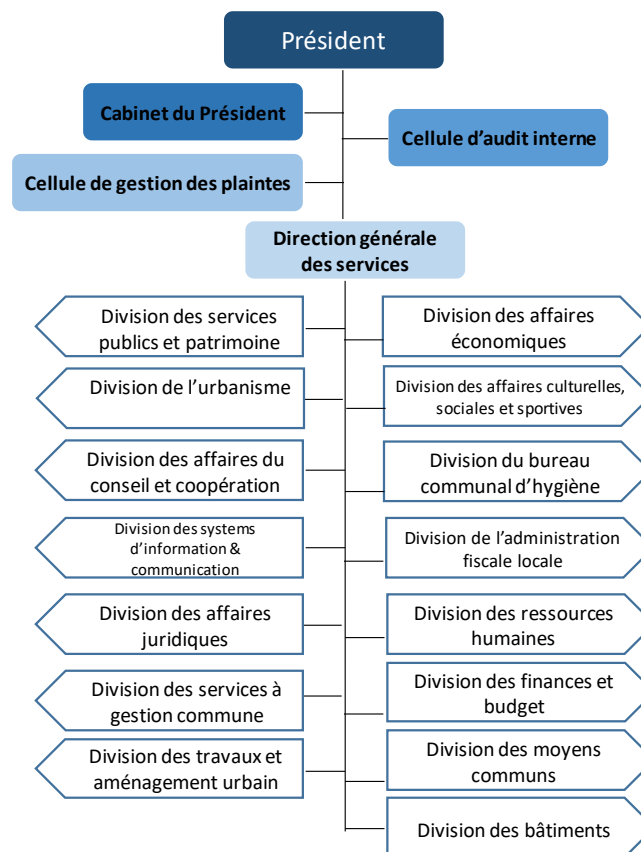


Source : (OCDE, 2017<sup>[2]</sup>)

Les instances de la commune de Salé comprennent un conseil de 86 membres élus lors des élections municipales, un bureau du conseil élu, chargé de la détermination de l'ordre du jour des sessions du conseil et de la mise en œuvre des décisions du conseil, ainsi que cinq commissions permanentes, à savoir la commission du budget, des affaires financières et de

la programmation, la commission des services publics et des prestations, la commission du développement humain et des affaires sociales, culturelles et sportives, la commission d'urbanisme, d'aménagement du territoire et de l'environnement et la commission de la circulation, du transport et de la mobilité. Ces commissions examinent les questions à l'ordre du jour du conseil municipal. Le conseil et les commissions étudient les questions de la commune et prennent des décisions ayant un rôle déterminant pour le gouvernement ouvert. Par exemple, les recommandations des jeudis de la concertation (un mécanisme participatif décrit ci-dessous) sont soumises à la discussion du conseil municipal. L'adoption d'une vision ou d'une stratégie en matière de gouvernement ouvert incombera également au conseil municipal, après un travail préalable par les commissions. Outre ces organes, la commune dispose également d'une structure administrative. Celle-ci comprend une direction générale composée de quinze divisions, dont plusieurs divisions impliquées dans des initiatives relatives au gouvernement ouvert, sans qu'une seule en particulier ne soit responsable de la coordination (voir Graphique 4.2). En outre, une cellule d'audit interne était mise en place afin de renforcer l'intégrité, un pilier clé du gouvernement ouvert, à travers la sensibilisation et la formation à l'audit interne et l'élaboration d'une cartographie des risques ainsi qu'une charte et manuel des procédures.

**Graphique 4.2. Organisation de la commune de Salé**



Source : Commune de Salé (2017), Organigramme  
<https://fr.villedesale.ma/commune-de-sale/administrationcommunale/organigramme/>

L'importance de la division des systèmes d'information et de communication chargée de gérer le site web et la page Facebook, la communication avec les citoyens, ainsi que la

publication des informations a été rappelée. La gestion de la communication est également stratégique dans la mesure où elle doit permettre de renforcer la transparence de la gestion des affaires publiques par la commune. En outre, la commune a mis en place des mécanismes de participation, tels que les jeudis de la concertation qui nécessitent l'implication d'une multitude de divisions. Les divisions spécialisées – comme celles de l'aménagement urbain, des affaires économiques etc. – sont ainsi appelées à interagir avec les citoyens et à répondre à leurs demandes et suggestions. D'après les entretiens effectués en octobre 2017 par l'équipe de l'OCDE, les initiatives de promotion du gouvernement ouvert sont soutenues par un engagement au plus haut niveau – du conseil et surtout du maire – ce qui incite toute l'administration à s'engager au sein des processus d'échange. Conformément aux bonnes pratiques de l'OCDE et à la Recommandation de l'OCDE sur le gouvernement ouvert, l'engagement au plus haut niveau politique est un facteur-clé du succès de ce type de réformes et d'un changement de culture effectif au sein de l'administration publique. L'engagement du pouvoir exécutif de la municipalité de Salé résulte d'une appropriation et d'un engagement fort des fonctionnaires municipaux. Malgré l'absence d'organe formel de coordination, les agents publics témoignent d'un système de coordination et de communication assez efficace en interne, en matière d'échange d'informations et de pratiques de participation, tel que les jeudis de la concertation.

Cependant, des structures spécifiques de coordination pourraient faciliter les initiatives de promotion du gouvernement ouvert, éviter des doublons et améliorer la communication. Des structures dédiées à la participation citoyenne ou au gouvernement ouvert peuvent exister au niveau des municipalités, comme c'est le cas dans la ville d'Alcobendas en Espagne qui possède un département Innovation et communication. Plusieurs municipalités en France possèdent également des directions dédiées à la participation et la démocratie locale, telles que la direction de la Démocratie, des citoyens et des territoires de la ville de Paris, ou la direction de la Démocratie locale et de la citoyenneté de la ville de Dieppe (voir Encadré 4.1).

#### **Encadré 4.1. Direction « Relation aux Citoyens » de la ville de Dieppe, France**

À Dieppe, cette Direction est « l'un des principaux outils de la démarche de participation des habitants engagée par la municipalité de Dieppe. Composée de trois agents, elle est chargée de travailler à l'élaboration et à la mise en place d'outils de démocratie locale en formant des groupes de travail participatifs, des conseils de quartiers et des ateliers thématiques de ville. Elle assure l'interface avec les habitants, tout au long de l'avancement de leur réflexion, afin de les aider à aboutir à des projets finalisés et partagés. Elle joue auprès d'eux un rôle de soutien logistique, notamment pour la réservation et la préparation des salles de réunion, la mise à disposition d'informations ou de documentation. À la demande des habitants, elle facilite et organise les temps d'échange avec les élus ou les services municipaux, pour leur apporter l'information nécessaire à l'établissement d'un diagnostic partagé, puis pour permettre l'expertise technique et financière des projets élaborés, qui auront ensuite vocation à s'inscrire dans le processus de budget participatif. L'équipe assure également l'accompagnement des Dieppois souhaitant mettre en œuvre, à l'échelle de leur quartier, des microprojets éligibles au fond de participation des habitants, qui est destiné à la mise en œuvre d'actions centrées sur le développement du lien social et l'amélioration de la vie des quartiers. Elle a enfin pour mission d'organiser et de suivre le fonctionnement des cinq Conseils de quartiers. »

Source: (Ville de Dieppe, n.d.<sup>[13]</sup>)

La commune de Salé pourrait envisager la création d'un service dédié au gouvernement ouvert. Ce service pourrait faire partie d'une division existante, comme la division des systèmes d'information et communication, ou prendre la forme d'un comité de pilotage impliquant plusieurs divisions, ainsi que des membres du conseil – dont par exemple le maire et les présidents de commissions. Ce comité pourrait être dirigé et présidé par le maire et géré par l'une des divisions. L'objectif de la création d'un tel service serait d'améliorer la conception de la politique de la ville en matière de gouvernement ouvert, d'assurer une cohérence entre toutes les activités menées dans ce cadre et d'élaborer une vision stratégique pour le gouvernement ouvert. Ce service pourrait de plus réaliser un diagnostic des capacités et ressources humaines existantes dans le domaine du gouvernement ouvert afin d'identifier les manques, de définir les besoins et de concevoir un planning de formation adapté.

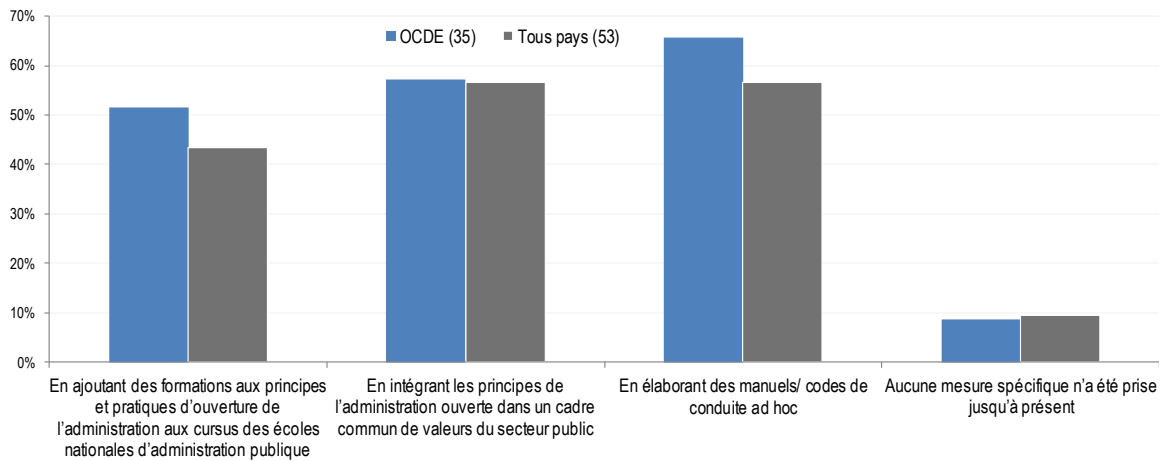
Selon la Recommandation de l'OCDE sur le gouvernement ouvert, la mise en œuvre des initiatives du gouvernement ouvert ne dépend pas seulement du cadre institutionnel mais également des ressources humaines, financières et techniques disponibles. La Recommandation appelle le gouvernement à mettre en œuvre les réformes « en fournissant [aux agents publics] les ressources humaines, financières et techniques adéquates, tout en favorisant une culture institutionnelle propice ». Ce faisant, elle reconnaît le fait que les pratiques en matière de gouvernement ouvert requièrent des ressources et des compétences appropriées et ne peuvent pas simplement constituer une tâche de plus pour les agents publics. Le gouvernement ouvert requiert des approches innovatrices en termes d'interaction et d'écoute. Une approche participative de conception des politiques publiques demande de nouvelles compétences, telles que la négociation ou la médiation. L'administration devrait alors proposer des formations, soit dispensées par elle-même, soit par l'intermédiaire de partenaires afin de permettre aux agents publics d'acquérir ces nouvelles compétences. Le gouvernement ouvert nécessite également des ressources techniques et financières suffisantes pour mener les différentes actions, telles qu'une consultation, la publication des informations, etc.

La commune de Salé ne dispose toutefois pas de ressources spécifiques pour ses initiatives de promotion du gouvernement ouvert. Les initiatives sont financées sur le budget des différentes divisions qui mettent également leurs ressources humaines à disposition. La commune de Salé peut cependant compter sur une culture unique du dialogue et du consensus qui facilite grandement le dialogue avec les citoyens et la gestion de la politique de la ville. En effet, la résistance au changement culturel et les doutes sur la valeur ajoutée de la participation sont souvent cités comme autant d'obstacles à la mise en œuvre du gouvernement ouvert. À titre d'illustration, au niveau national, plus de 60 % des pays de l'OCDE déclarent que la communication ou la connaissance insuffisante ou nulle des fonctionnaires concernant les avantages apportés par les réformes de gouvernement ouvert restent un défi prioritaire. Pour plus de 50 % des participants à l'enquête de l'OCDE, la résistance globale aux changements/réformes dans le secteur public constitue également un défi de premier ordre (OCDE, 2017<sup>[2]</sup>). Cette culture du dialogue a permis à la commune de Salé de développer une variété de mécanismes de participation qui ont été jugés positivement par la plupart des parties prenantes – élus, administration, citoyens, société civile – lors des entretiens avec l'OCDE.

Malgré cette culture de dialogue, les répondants ont par ailleurs souligné le manque de formation disponible sur le gouvernement ouvert. Des formations ont bien été proposées en partenariat avec les universités mais ont été perçues comme étant trop théoriques et pas assez pratiques. Dans les pays de l'OCDE, on trouve une multitude de pratiques visant à renforcer les capacités de l'administration publique en matière de gouvernement ouvert.

Comme illustré par le Graphique 4.3 ces pratiques peuvent inclure des formations dispensées par les écoles nationales d'administration publique. D'autres pratiques incluent l'élaboration et la mise à disposition de manuels ou encore l'intégration des principes du gouvernement ouvert dans un cadre commun de valeurs du secteur public. La ville d'Alcobendas, par exemple, possède un manuel de participation et un plan stratégique du développement des ressources humaines qui inclut des valeurs de responsabilité et d'intégrité.

**Graphique 4.3. Approches utilisées afin de développer les capacités des fonctionnaires**



Source : (OCDE, 2017<sup>[21]</sup>)

La formation continue sur le gouvernement ouvert pourrait renforcer le cadre institutionnel de la commune de Salé et donner l'impulsion nécessaire à des initiatives innovantes de gouvernement ouvert, recourant par exemple aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette formation pourrait être assurée en coopération avec l'ENA ou se fonder sur les réseaux internationaux de villes engagées pour le gouvernement ouvert. La commune pourrait également élaborer un guide qui servirait à introduire les initiatives existantes en la matière auprès de l'ensemble de ses agents publics.

## Références

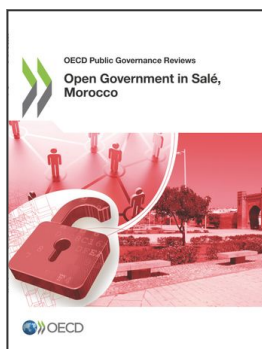
- Centre international pour le développement municipal (1999), *Manuel sur les pratiques participatives dans la gouvernance locale*, [18]  
[https://fcm.ca/Documents/tools/International/Local\\_Government\\_Participatory\\_Practices\\_Manual\\_FR.pdf](https://fcm.ca/Documents/tools/International/Local_Government_Participatory_Practices_Manual_FR.pdf) (accessed on 28 May 2018).
- City of Edmonton (2017), *Open City Initiative*, [9]  
[https://www.edmonton.ca/city\\_government/documents/Open\\_City\\_Initiative.pdf](https://www.edmonton.ca/city_government/documents/Open_City_Initiative.pdf) (accessed on 28 May 2018).
- GIZ (2017), *Le Cadre législatif et réglementaire de la gouvernance participative locale*. [10]

- Haut Commissariat au Plan (2017), *Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2014*, <http://rgphentableaux.hcp.ma/Default1/> (accessed on 28 May 2018). [8]
- High Commissioner for Planning (2017), *General Population and Housing Census in Morocco 2014*, <http://rgphentableaux.hcp.ma/Default1/> (accessed on 28 May 2018). [26]
- International Centre for Municipal Development (1999), *Local Government Participatory Practices Manual*, <http://www.fcm.ca> (accessed on 28 May 2018). [29]
- l'OBS avec Rue89 (2014), "La carte de (presque) tous les accidents de la route en 2012", <https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-nos-vies-connectees/20140625.RUE4560/la-carte-de-presque-tous-les-accidents-de-la-route-en-2012.html> (accessed on 28 May 2018). [16]
- Mairie de Paris (2018), *La Charte parisienne de la participation est adoptée – Paris.fr*, <https://www.paris.fr/actualites/consultation-numerique-charte-parisienne-de-la-participation-4580> (accessed on 30 January 2018). [11]
- Mairie de Paris (2010), *Charte Parisienne de la Participation*, <http://www.pariscadecs.fr/medias/pdf/charte-parisienne-de-la-participation.pdf> (accessed on 30 January 2018). [12]
- Ministère de l'Intérieur, 2017 (n.d.), *Élections*, <http://www.elections.ma/elections/communales/resultats.aspx#>. [33]
- OCDE (2019), *Le gouvernement ouvert à La Marsa, Sayada et Sfax*. [19]
- OCDE (2017), *Accompagner les réformes de la gouvernance locale au Maroc : Guide de Bonnes Pratiques*. [6]
- OCDE (2017), *Gouvernement ouvert : Contexte mondial et perspectives*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280984-fr>. [2]
- OCDE (2017), *Gouvernement ouvert : Contexte mondial et perspectives*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280984-fr>. [30]
- OCDE (2017), *Le rôle des élus au sein des collectivités territoriales du Maroc : vers une démocratie locale plus proche des citoyens*. [7]
- OCDE (2017), *Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique*, <https://www.oecd.org/gov/ethics/Recommandation-integrite-publique.pdf> (accessed on 30 January 2018). [3]
- OCDE (2017), *Recommandation du Conseil sur le Gouvernement Ouvert*, <https://www.oecd.org/gov/Recommandation-Gouvernement-Ouvert-Approuv%C3%A9-141217.pdf> (accessed on 19 April 2018). [1]
- OCDE (2015), *Le gouvernement ouvert au Maroc*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264226722-fr>. [4]

- OCDE (2013), *Consultation réglementaire : guide du praticien MENA-OCDE pour impliquer les parties prenantes dans le processus législatif*, <http://www.oecd.org/mena/governance/Guide-Praticien-MENA-OCDE.pdf> (accessed on 21 March 2018). [17]
- OCDE (2011), *Panorama des administrations publiques 2011*, Éditions OCDE, Paris, [http://dx.doi.org/10.1787/gov\\_glance-2011-fr](http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2011-fr). [14]
- OECD (2019), *Open Government in La Marsa, Sayada and Sfax*, OECD, [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/open-government-in-la-marsa-sayada-and-sfax-in-tunisia\\_9789264310995-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/open-government-in-la-marsa-sayada-and-sfax-in-tunisia_9789264310995-en). [31]
- OECD (2017), *Recommendation of the Council on Public Integrity*, <http://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf> (accessed on 30 January 2018). [22]
- OECD (2017), *Accompagner les réformes de la gouvernance locale au Maroc : Guide de Bonnes Pratiques*. [24]
- OECD (2017), *Le rôle des élus au sein des collectivités territoriales du Maroc : vers une démocratie locale plus proche des citoyens*. [25]
- OECD (2017), *Recommandation du Conseil sur le Gouvernement Ouvert*, <https://www.oecd.org/gov/Recommandation-Gouvernement-Ouvert-Approuv%C3%A9-141217.pdf> (accessed on 19 April 2018). [32]
- OECD (2017), *Recommendation of the Council on Open Government*, <https://www.oecd.org/gov/Recommandation-Open-Government-Approved-Council-141217.pdf> (accessed on 19 April 2018). [20]
- OECD (2016), *Open Government: The Global Context and the Way Forward*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268104-en>. [21]
- OECD (2015), *Open Government in Morocco*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264226685-en>. [23]
- OECD (2013), *Regulatory Consultation: A MENA-OECD Practitioners' guide for engaging stakeholders in the rule-making process*, <https://www.oecd.org/mena/governance/MENA-Practitioners-Guide-%20EN.pdf> (accessed on 21 March 2018). [28]
- OECD (2011), *Government at a Glance 2011*, OECD Publishing, Paris, [http://dx.doi.org/10.1787/gov\\_glance-2011-en](http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2011-en). [27]
- OGP (2017), *OGP Local Program | Open Government Partnership*, <https://www.opengovpartnership.org/local> (accessed on 21 March 2018). [5]
- Open Knowledge Foundation (2017), *Qu'est-ce que l'Open Data?*, Open Data Handbook, <http://opendatahandbook.org/guide/fr/what-is-open-data/> (accessed on 19 April 2018). [15]

Ville de Dieppe (n.d.), *Direction relation aux Citoyens*, <http://tablet.dieppe.fr/menus/la-mairie-5/services-municipaux-82/la-direction-de-la-democratie-locale-et-de-la-citoyennete-276> [13]  
(accessed on 30 January 2018).





Extrait de :  
**Open Government in Salé, Morocco**

Accéder à cette publication :  
<https://doi.org/10.1787/b9e9c6e6-en>

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

OCDE (2019), « Cadre institutionnel pour la promotion du gouvernement ouvert », dans *Open Government in Salé, Morocco*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/5ee94bc6-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).