

# AUSIMAG

LE MAGAZINE DE L'IT ET DU DIGITAL AU MAROC • N°9 JUILLET 2022



Les Assises  
de l'AUSIM

2022

DOSSIER SPÉCIAL

## Les Assises de l'AUSIM de retour après 4 ans

L'événement phare de réflexion, d'échange, de partage de connaissances  
et de Networking entre professionnels et acteurs des systèmes d'information  
au Maroc revient avec sa 6<sup>e</sup> édition

### DIGITAL CHAMPION

entretien exclusif avec

**Lotfi BOUJENDAR,**  
Directeur Général de la Caisse  
Marocaine des Retraites

«... Le Capital Data de la CMR est un actif très précieux, qui  
s'est vu évoluer d'une façon exponentielle ces derniers temps  
avec la proposition des services 100 % dématérialisés»



### STARTECH

LES STARTUPS ET  
LES GRANDS GROUPES

Magali Noé

### WORLD WISE WORD

La Niaque, la Grinta

Mohamed SAAD



## Lotfi BOUJENDAR, Digital Champion

Dans ce numéro, notre Digital Champion est M. Lotfi BOUJENDAR, Directeur Général de la Caisse Marocaine des Retraites (CMR).

Ingénieur Actuaire de formation, M. Boujendar a rejoint la Direction des Assurances et de la Prévoyance Sociale en 1989. Il a occupé au sein de cette Direction plusieurs postes de responsabilité, notamment celui de Chef de la Division des Régimes de Retraite, pour évoluer vers le poste de Directeur de la Prévoyance Sociale au sein de l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale (ACAPS). M. Lotfi BOUJENDAR occupe depuis le 29 juin 2017 le poste de Directeur Général de la Caisse Marocaine des Retraites.

**Q** Le Nouveau Modèle de Développement a promu le chantier du Numérique comme étant un chantier transformateur d'amorçage pour toutes les activités économiques dans le Royaume. Quelle place occupe le Digital dans la stratégie de la CMR dans cette période post-Covid ?

**R** Convaincu que le Digital constitue un levier important pour réussir la transformation de notre institution vers une administration moderne et agile qui assure des prestations de qualité à la hauteur des attentes des citoyens, nous avons inscrit le chantier du Numérique au premier rang de nos priorités. La CMR a connu un tournant digital au cours des dernières années à travers la conception d'une panoplie de services innovants pour accompagner ses usagers dans leurs démarches. À titre d'exemple, on peut citer : Le Portail, l'application mobile et la plateforme e-Retraite... Tous ces efforts ont constitué la base sur laquelle nous avons construit notre stratégie de transformation digitale en 2019. Ensuite, la période Covid est venue accélérer notre transformation et a mis en lumière l'importance du Digital dans la gestion des situations de crise. Notre objectif est de transformer notre façon de faire et de concevoir « the future

of work » de notre institution, à travers l'appropriation des technologies de ruptures, la promotion de l'innovation, l'émergence de l'intelligence collective et la collaboration avec les différentes parties prenantes.

**Q** Le Numérique s'est avéré être un allié majeur pour la résilience économique pendant la crise Covid. Quel a été le rôle du Digital dans la gestion de la période de crise Covid au sein de CMR ? Quelles sont les leçons apprises de cette période ?

**R** La période de la crise Covid était un défi de taille pour la CMR qui devait assurer la continuité du paiement des pensions au profit de plus d'un million de retraités et d'ayants cause.

Notre Caisse a pu réussir ce défi avec brio grâce à la mobilisation de nos femmes et nos hommes et à nos acquis en matière de digitalisation. En effet, dès l'annonce du confinement généralisé, on a pu rapidement basculer en télétravail et prendre toutes les mesures nécessaires pour préserver la santé de nos collaborateurs, de nos usagers et de nos partenaires et garantir la sécurité informatique. Aujourd'hui, nous sommes fiers de ce que nous avons ►

“  
**LA CMR ENVISAGE DE POURSUIVRE LA TRANSFORMATION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT (CX) À TRAVERS UNE REFORTE DE SON PORTAIL ET DE SES APPLICATIONS MOBILES ET ENRICHIR SON CATALOGUE DE SERVICES PAR DES SERVICES 100 % DÉMATÉRIALISÉS**  
 ”

accompli : zéro retard de paiement ! Mieux encore, nous avons pu capitaliser sur cette expérience pour améliorer notre façon de faire et nous transformer vers une organisation plus agile.

**Q** Quels sont les grands enjeux de la transformation digitale pour la CMR lors de la période à venir ?

**R** En matière de transformation digitale, notre Caisse est confrontée à des enjeux vitaux tels que l'appropriation du Digital dans notre mode de gestion et l'acquisition d'aptitudes digitales chez nos équipes... Ainsi, notre vision dans ce sens se décline en quatre axes stratégiques : l'automatisation avancée des processus et fonctions de la chaîne de valeur, l'évolution maîtrisée vers l'Intelligence Artificielle, la dématérialisation et les parcours 100 % numériques, et l'omnicanal pour le traitement des requêtes client en assurant une relation client phygitale.

En fait, la CMR envisage de poursuivre la transformation de l'expérience client (CX) à travers la refonte de son portail et de ses applications mobiles et l'enrichissement de son catalogue de services par des services 100 % dématérialisés proposés avec une expérience omnicanale. Plus encore, et pour être plus proche de ses usagers, la Caisse a mis en place un Chatbot conversationnel dont l'objectif est d'engager une conversation dynamique et personnalisée avec les usagers afin de répondre à leurs questions.

D'autre part, la Caisse a réussi un grand pas vers l'automatisation des processus et l'excellence opérationnelle, à travers la mise en place de son premier Robot RPA, un assistant intelligent opérationnel 24h/24 et 7J/7 qui s'occupe du dispatching des dossiers. Ce qui a permis de réduire énormément les délais de traitement et d'alléger la charge des collaborateurs, leur permettant ainsi de se focaliser sur le contrôle et l'analyse. Cette automatisation devrait impacter plusieurs domaines de notre activité. Parallèlement, nous

continuons à travailler sur notre objectif d'optimisation des processus à travers des projets de BPM et de refonte de notre cartographie de processus dans le cadre d'un système de management intégré. S'agissant de l'enjeu de la promotion de l'innovation, la CMR a mis en place un OpenLab, espace dédié à l'innovation, à la collaboration et, également, un hub pour l'Open Innovation au profit de son écosystème. Le but est de créer les conditions permettant de libérer les capacités créatives de chacun et de tirer profit des savoir-faire et de l'intelligence collective. Cet OpenLab va héberger les projets pilotes à très forte dimension d'innovation et cela, pour encourager l'expérimentation et permettre de capitaliser par la suite sur les expériences et les enseignements tirés.

Enfin, il est très important de signaler que la transformation digitale de la CMR ne peut se faire qu'à travers le renforcement de ses collaborations avec différents acteurs œuvrant en faveur du développement de l'innovation (monde de la recherche scientifique, startups, partenaires institutionnels, ...). Dernièrement, nous avons signé une convention-cadre de partenariat avec l'Agence de Développement du Digital (ADD) en vue de mettre en place un cadre de collaboration autour de différents axes :

- Accompagnement sur des projets spécifiques et innovants et co-développement de projets communs autour des technologies avancées (Intelligence Artificielle, Blockchain, RPA, ...).
- Développement d'interopérabilité comme levier de la digitalisation des prestations et de la simplification des démarches pour le citoyen.
- Accompagnement des projets de transformation digitale et leur exécution, notamment dans les phases d'achat et développement :
  - Accès au répertoire des compétences de l'ADD et à son écosystème de startups.
  - Accès aux ressources de la Digital Factory.
  - Assistance technique et méthodologique

pour la conduite des projets (démarche agile).

- Formation et développement de l'inclusion numérique.

**Q** L'exploitation de la donnée de façon intensive et le recours aux algorithmes d'Intelligence Artificielle sont aujourd'hui des thématiques d'actualité dans le domaine du Digital. Comment se situe la CMR par rapport à ces nouvelles technologies de rupture ?

**R** Le Capital Data de la CMR est un actif très précieux et qui a évolué d'une façon exponentielle ces derniers temps avec la proposition de services 100 % dématérialisés, la multiplication des canaux de communication (portail, application mobile, Chatbot, centre d'appel et accueil physique) et l'énorme quantité des interactions générées, dont l'exploitation permet de comprendre les besoins implicites des citoyens, orienter nos actions, améliorer la qualité de nos services, proposer des optimisations ou même concevoir des produits innovants... Les techniques de Machine Learning issues du domaine de l'Intelligence Artificielle ont montré leur puissance pour répondre à ces besoins. La CMR commence à s'approprier ces techniques ML et a déjà réalisé un premier cas d'usage sur le scoring de ses clients pour orienter l'action commerciale relative à son offre de retraite complémentaire Attakmili. D'autres cas d'usage sont en train d'être réalisés et concernent surtout le renforcement des contrôles et l'optimisation des processus...

**Q** En matière de digitalisation, les organismes publics sont souvent confrontés à des problématiques différentes de ce qu'on peut rencontrer dans le cadre d'institutions privées, qu'il s'agisse de pénurie des ressources humaines ou de manque de moyens. Confirmez-vous cet a priori ? Quelles sont les difficultés des organismes publics et comment arriver à les surpasser ?



## LES TECHNIQUES DE MACHINE LEARNING ISSUES DU DOMAINE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ONT MONTRÉ LEUR PUISSANCE POUR RÉPONDRE À CES BESOINS.

**R** Auparavant, les enjeux majeurs des organismes publics étaient surtout la quête de la conformité vis-à-vis des procédures administratives et la minimisation de la prise de risque entreprise pour l'évolution vers la performance. De nos jours, et à l'appui des chantiers importants de la réforme de l'administration publique marocaine, plusieurs établissements publics ont adopté le mindset du secteur privé en cherchant l'obligation de résultat, et cela ne peut être réalisé qu'à travers une prise de risque maîtrisée mais assez consistante pour l'atteinte des objectifs. Concernant la CMR, nous avons instauré au fil du temps une culture de performance à travers la définition d'objectifs annuels et la mise en place des KPIs d'évaluation et de suivi. Et nous avons insisté aussi sur la préparation de l'environnement adéquat pour permettre aux collaborateurs d'oser « disrupter » notre façon de faire et pour donner le droit à l'expérimentation pour concevoir les solutions innovantes...

Les ressources humaines sont aussi une problématique très importante, surtout quand il s'agit des talents digitaux. La

pénurie des ressources est un sérieux problème, car actuellement elles sont très rares sur le marché à cause de la fuite des cerveaux pour répondre à une demande externe toujours croissante au niveau mondial. Le deuxième souci concerne l'offre elle-même, car étant un établissement public, il est difficile de concurrencer le secteur privé qui offre des niveaux de rémunération plus avantageux surtout pour les talents les plus expérimentés. Actuellement, il n'y a pas encore de solutions claires, mais la valorisation du capital humain interne, la mutualisation des ressources avec nos partenaires et le recours à des prestataires externes et des startups restent des possibilités dans ce contexte. ■

