



STRATEGIE DATA & STATISTIQUES

01

Mot introductif

La dernière décennie a connu une forte croissance de données et une profonde mutation dans le comportement des acteurs de l'économie, dues essentiellement au développement de la digitalisation. Quelle que soit la catégorie de la donnée, agrégée, granulaire, structurée ou non, sa gestion, son utilisation et son partage seront cruciaux au cours des prochaines années. Il devient ainsi impératif pour les banques centrales de positionner les données comme un actif stratégique pour élaborer des politiques fondées, concevoir des programmes ciblés et être plus proactives dans l'exercice de leurs missions.

C'est dans ce contexte que Bank Al-Maghrib a inscrit, au niveau de son plan stratégique 2019-2023, l'ambition de faire évoluer son système de gestion des données et de production statistique pour le rendre plus riche, plus fiable et plus accessible. A ce titre, un programme de transformation a été initié par la Banque en 2020 visant à asseoir une gestion harmonisée et intégrée des données et statistiques et ce, à travers la centralisation de la gestion du cycle de vie des données. L'objectif escompté étant d'améliorer les services offerts pour accéder rapidement à des données de qualité, de renforcer les analyses économiques et financières et permettre ainsi de prendre des décisions mieux éclairées, aussi bien par la Banque que par les utilisateurs externes.

Pour réussir ce programme de transformation, une stratégie data et statistiques a été déclinée courant 2021 en vue de dresser, pour les cinq prochaines années, une feuille de route couvrant l'ensemble des chantiers à mener ainsi que les prérequis nécessaires à leur mise en oeuvre.

Abdellatif Jouahri

Wali de Bank Al-Maghrib



Eléments de contexte

Sur le plan interne, Bank Al-Maghrib a depuis longtemps œuvré pour le renforcement continu de ses capacités de collecte de données et de production des statistiques pour soutenir ses politiques et l'exercice de ses missions. A ce titre, plusieurs réalisations ont été accomplies au cours des dernières années à travers notamment :

Le renforcement du patrimoine informationnel :

- Enrichissement par de nouvelles sources de données via l'établissement des cadres d'échange avec les principaux partenaires.
- Elargissement des données collectées à d'autres domaines, en particulier dans le cadre de la mise en place des dispositifs macro-prudentiel, de surveillance des systèmes et moyens de paiement et de l'inclusion financière.
- Mise en place des centrales d'informations financières couvrant notamment les données relatives aux marchés monétaire et de change, aux comptes bancaires, aux impayés sur chèques et lettres de change et aux bilans et signalétiques des entreprises.
- Mise en place de nouveaux indices notamment l'indice des prix des actifs immobiliers et celui des prix des services bancaires.
- Lancement de nouvelles enquêtes statistiques en l'occurrence l'enquête sur les conditions d'octroi du crédit bancaire et celle sur les anticipations d'inflation.
- Mise à niveau continue de la production des statistiques monétaires pour assurer une couverture exhaustive des secteurs institutionnels en alignement avec les normes internationales.

Une meilleure exploitation du dispositif relatif aux données et statistiques :

- Engagement d'investissements continus dans les principaux systèmes opérationnels ayant permis de disposer de plusieurs outils de collecte et de diffusion avec des formats et canaux d'échange diversifiés.
- Déploiement d'un entrepôt de séries statistiques et d'un système d'information décisionnel.
- Mise en place d'un centre de compétences fonctionnelles ayant pour objectif l'unification des pratiques en matière de traitement de données, de calcul et restitution des indicateurs et d'analyse statistique via notamment l'accompagnement et le partage des connaissances.

- Elaboration d'un cadre normatif de gouvernance de données qui a été déployé sur un sous-ensemble de domaines relatifs à la politique monétaire, aux opérations bancaires et aux services d'intérêts communs.

Une gestion centralisée des données et de production des statistiques :

- Création de l'entité en charge de la gestion centralisée des données et statistiques permettant ainsi aux entités métiers de se recentrer sur leurs activités principales.
- Désignation de l'entité créée comme point focal des échanges avec les partenaires.
- Consolidation des référentiels de données communes.
- Mise en place des premières briques d'exploration et d'analyse avancée des données en renforçant les capacités des utilisateurs et en conduisant un certain nombre d'expérimentations.

Sur le plan externe, les banques centrales évoluent dans un environnement caractérisé par :

- La croissance inexorable des données en sources nouvelles et diversifiées ainsi qu'en volume suite notamment aux changements ayant impacté l'environnement économique au plan national et international, et à la multiplication des reportings et exigences des banques centrales après la crise financière.
- La nécessité de recueillir davantage des données granulaires suivant une approche intégrée pour les besoins des analyses statistiques.
- Des besoins de plus en plus accrus d'accès aux données à travers des plateformes de partage aussi bien pour les utilisateurs internes qu'externes.
- L'émergence de nouvelles technologies de l'information permettant l'exploration et l'analyse avancée des données notamment alternatives (sites internet, recherches Google, contenus multimédias, ...).

Ces nouveaux défis imposent aux banques centrales de délivrer, dans des délais contraints, des informations de qualité à différents niveaux, agrégé pour permettre notamment les comparaisons internationales et granulaire pour les besoins d'analyse des comportements individuels. Par ailleurs, ils n'ont pas manqué d'avoir des conséquences disruptives en faisant passer les données au premier plan de la stratégie des métiers, en privilégiant le partage aux silos, et en rendant fondamental la maîtrise de technologies spécifiques telles que celles du BIGDATA.

C'est en considérant ces éléments de contexte et le niveau de sa maturité en matière de gestion des données et statistiques, jugé assez élevé, que la Banque peut engager sereinement l'accélération de sa transformation à l'instar des autres banques centrales à l'international et ce, à travers l'industrialisation de ses processus de collecte, d'intégration et de production des statistiques ainsi que le développement de l'exploration et l'analyse avancée des données.

Le déploiement de la stratégie data et statistiques qui structure cette transformation, permettra des gains d'efficacité opérationnelle, une réduction des risques à travers la maîtrise de la qualité des données et la résilience des systèmes d'information ainsi qu'une meilleure gouvernance pour gérer les priorités et les investissements en matière de données.

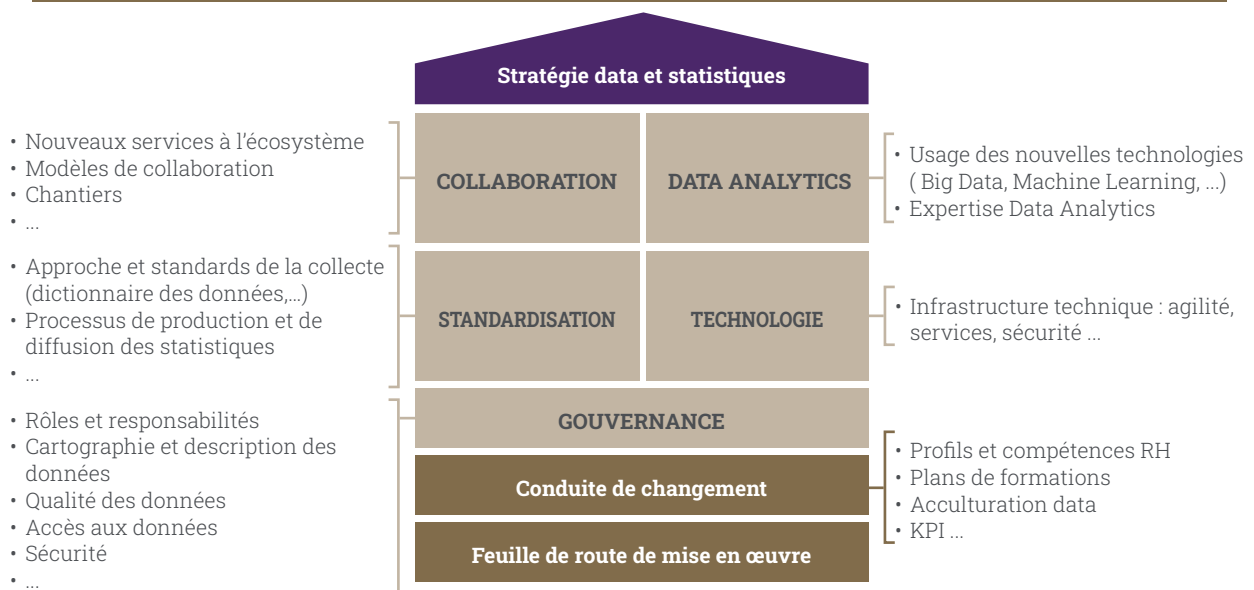
03

Démarche de déclinaison de la stratégie data et statistiques

La stratégie data et statistiques de Bank Al-Maghrib est le fruit d'un travail collaboratif qui a associé non seulement les acteurs internes intervenant dans le processus de gestion des données, mais également les principaux partenaires de la Banque, assujettis ou non à son contrôle.

Pour sa déclinaison, la Banque a identifié les lignes directrices permettant de couvrir l'ensemble des défis et opportunités liés aux usages de la donnée dans le cadre de l'exercice de ses missions. Celles-ci sont axées autour de la gouvernance des données, de la standardisation des processus, de l'infrastructure technologique, du développement du Data Analytics ainsi que de la collaboration particulièrement avec l'écosystème.

Axes de la stratégie data et statistiques



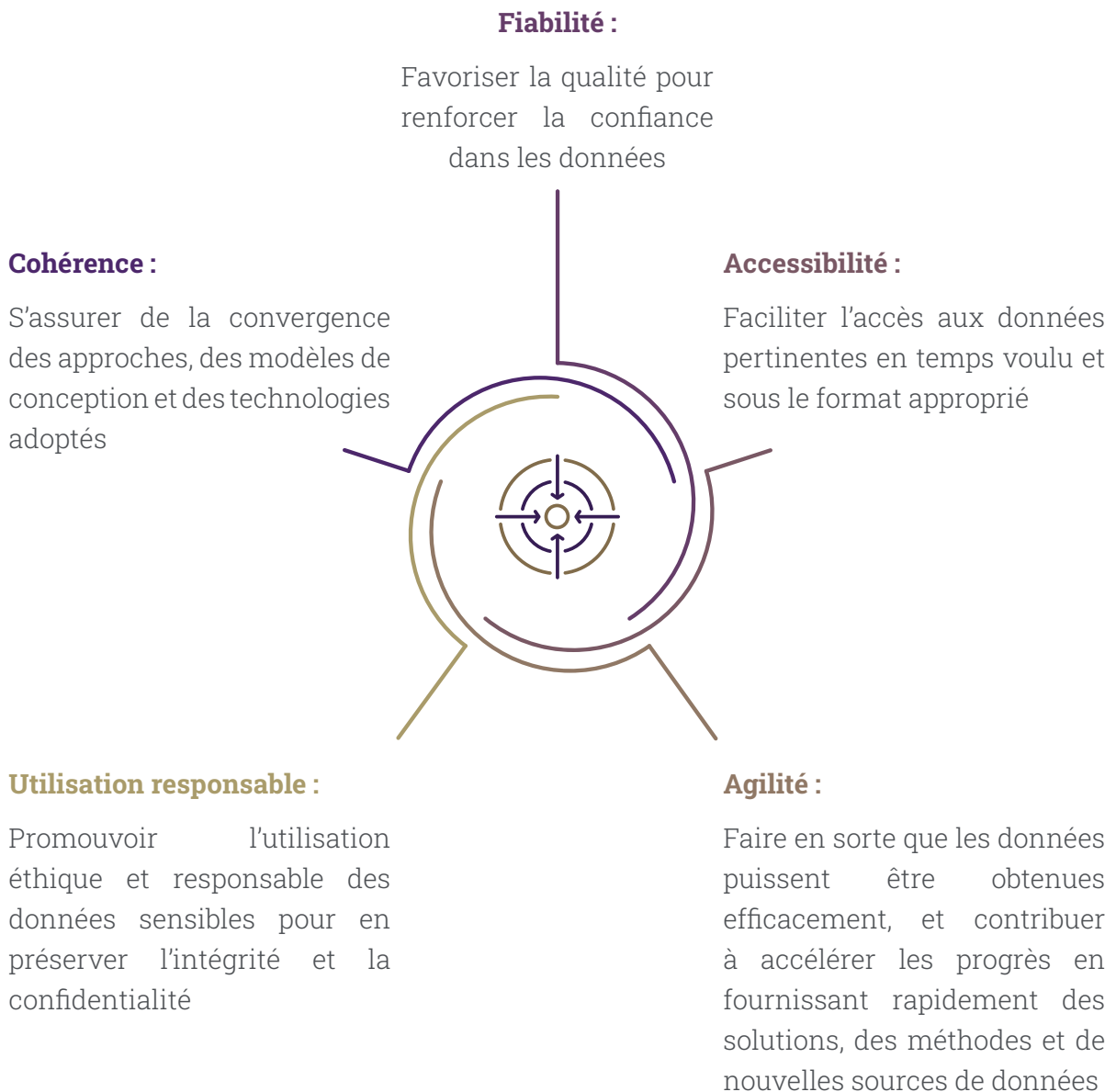
Aussi, la stratégie data et statistiques a été déclinée en suivant trois principales étapes :

1. Etat des lieux au sein de la Banque et de l'écosystème, parallèlement à un benchmark des tendances internationales en la matière.
2. Définition de la stratégie cible selon les axes identifiés.
3. Elaboration de la feuille de route de mise en œuvre, de l'estimation des moyens financiers et humains nécessaires ainsi que d'un plan de conduite de changement.

04

Principes directeurs

La déclinaison de la stratégie data et statistiques de Bank Al-Maghrib a été réalisée en suivant un certain nombre de principes directeurs :



05

Objectifs de la stratégie

Les objectifs et activités définis tirent profit des opportunités et défis identifiés lors de l'analyse de l'état des lieux et couvrent l'ensemble des étapes du cycle de vie de la donnée en vue d'en asseoir une culture solide et d'en assurer une exploitation efficiente.

Objectif 1 : Mettre à niveau le dispositif de gouvernance des données

Le nouveau cadre de gouvernance, qui viendra enrichir et renforcer le cadre normatif existant et prendre en considération les impacts organisationnels liés à la centralisation des données et statistiques, permettra particulièrement de faciliter la compréhension, l'accès à la donnée et garantir sa qualité. Il repose principalement sur des politiques, normes et procédures spécifiques, sur une définition claire des rôles et fonctions clés ainsi que sur la mise en place d'instances de gouvernance stratégiques et opérationnelles.

Objectif 2 : Moderniser et Industrialiser les processus de gestion de données et statistiques

La modernisation et l'industrialisation des processus de gestion de données et statistiques passent par la mise en place d'une architecture technique centralisée favorisant le partage et offrant des services unifiés et harmonisés. Ces derniers répondront à un certain nombre d'exigences, en termes de robustesse et d'évolutivité, pour faire face aux besoins des utilisateurs et accroître leur autonomie en matière de développement de tableaux de bord dynamiques ainsi que de l'exploration et l'analyse avancée des données.

Objectif 3 : Standardiser les processus de collecte, de production statistique et de diffusion

La standardisation des processus de gestion du cycle de vie de la donnée sera déployée en s'appuyant sur les briques fonctionnelles de l'architecture cible qui permettra d'adopter les normes et protocoles les plus évolués pour la collecte et la diffusion des données. De même, les travaux d'harmonisation des méthodes des productions statistiques seront poursuivis en vue d'assurer leur alignement aux standards et meilleures pratiques.

Objectif 4 : Positionner le Data Analytics, modèles Advanced Analytics et reporting Business Intelligence, au service des missions de la Banque

Le développement du Data Analytics permettra à la Banque de soutenir davantage l'exercice de ses missions à travers une meilleure exploitation du potentiel analytique des données. A ce titre, la vulgarisation, auprès des collaborateurs de la Banque, des concepts et méthodes notamment d'Advanced Analytics, sera poursuivie pour permettre le développement et l'industrialisation des cas d'usage en mode cocréation.

Objectif 5 : Développer la collaboration avec l'écosystème

Les échanges avec les partenaires de la Banque seront renforcés à travers la création de communautés data en vue de partager et d'échanger autour des sujets d'intérêt commun. Plus particulièrement, ceux concernant la standardisation de la collecte, la gestion et le partage du dictionnaire et les référentiels communs des données ainsi que l'enrichissement de l'offre de diffusion à travers des outils modernes et intuitifs.

Objectif 6 : Activer les leviers de la transformation notamment en termes d'accompagnement au changement

L'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de la stratégie data et statistiques exigera non seulement la mise en place de certains prérequis mais également l'activation de quelques leviers facilitateurs de la transformation souhaitée. En effet, en plus du renforcement du capital humain en effectif et en compétences au niveau des différentes entités de la Banque, des actions de communication et d'accompagnement seront menées auprès de ses collaborateurs pour une meilleure appropriation du changement.

