

# **Atelier sur l'Administration Electronique au Maroc**

## **RAPPORT DE SYNTHESE GENERAL**

Dès le départ, M. le Ministre a donné le ton à l'atelier en posant les axes de réflexion des travaux :

- La question pour est moins pourquoi faut il développer l'administration électronique, que de chercher les moyens de la mettre en place et de l'inscrire dans la réalité ;
- L'objectif ultime de l'administration électronique est surtout de fournir un service public à l'utilisateur dans les meilleures conditions d'efficacité et d'efficience ;
- Pour cela, il existe un projet de concrétisation d'une réelle administration électronique « IDARATI ». Sa construction nécessite la contribution et l'implication de tous les partenaires administratifs et sa mise en place demande un échange d'expérience aussi bien au niveau national qu'international.

Aussi, le Maroc est appelé de manière urgente à promouvoir, de manière concertée entre gouvernement, secteur privé et société civile, l'utilisation des technologies de l'information. Selon M. Emmanuel Dierks de Casterlé ce choix stratégique se trouve être un choix de gouvernance. Dans un contexte international en mutation, un vaste programme de réforme institutionnelle s'impose pour accélérer la croissance et favoriser la compétitivité économique.

Les travaux se sont poursuivis par la suite grâce aux diverses interventions qu'on peut classer en deux grandes parties :

**1<sup>ere</sup> partie : L'administration électronique : état des lieux et acteurs en présence**

**2<sup>eme</sup> partie : quelle forme de partenariat pour le développement de l'administration électronique ?**

**L'écoute des différentes interventions et du débat fait ressortir des perspectives et surtout des recommandations que nous incluons dans une 3<sup>eme</sup> partie.**

## **1<sup>ERE</sup> PARTIE : ADMINISTRATION ELECTRONIQUE : ETAT DES LIEUX ET ACTEURS EN PRESENCE**

Au risque de bouleverser l'ordre de présentation des interventions, il m'est apparu utile de commencer par faire état des différentes expériences d'introduction des TIC, avant de restituer le cadre de développement du projet de l'Administration électronique.

### **1.1. Les expériences développées par les administrations**

Beaucoup d'intervenants ont mis en avant leur expérience réussie en matière de mise en place des TIC dans leur administration.

#### **1.1.1. Les expériences nationales**

Les intervenants ont exposé de nombreuses expériences peu ou moins connues par le public :

- L'expérience de l'administration de la douane qui en est à la phase de consolidation du système devenu déjà classique en remplaçant progressivement le SADOc par BADR. Cette expérience a eu des retombées certaines sur l'utilisateur ;
- L'expérience du Département des Télécommunications, qui, à travers la mise en place de trois niveaux (global, intermédiaire et interministériel) dans l'administration en ligne, vise la démocratisation de l'accès à l'information ;
- L'expérience de l'Agence Nationale de la Conservation Foncière et du Cadastre est en cours de déconcentration au niveau du territoire national afin de créer une administration de proximité, orientée vers le citoyen ;
- Le Ministère du Commerce et de l'Industrie s'est résolument engagé vers l'instauration d'une administration en ligne orientée principalement vers l'entreprise en développant le partenariat, en fécondant de nouvelles entreprises et en renforçant la compétitivité de celles déjà établies ;

D'autres expériences, non relatées au cours de cet atelier, ont aussi été tentées par des administrations mais qui restent moins connues du public.

Il ressort de ces expériences un certain nombre de constats :

- Des expériences multiples mais diversifiées en matière de mise en place des TIC;
- Une faible pénétration des TIC dans l'administration, que ce soit au niveau des équipements ou de l'utilisation avec une faible exploitation des équipements existants ;

- Des disparités importantes selon les différentes administrations, avec des administrations à la pointe et d'autres encore très en retard : des expériences à plusieurs vitesses ;
- Faible investissement de l'administration dans les TIC ;
- Faible coordination entre les administrations publiques (applications horizontales, logiciels utilisés, démarches et méthodes de développement, formation,...). En effet, chaque administration suit son propre plan (s'il existe) sans se préoccuper de son intégration dans le cadre d'une vision globale ;
- Des bases de données électroniques dispersées et manque de fiabilité des données numériques existantes ;
- ...

### 1.1.2. Les expériences arabes

Les expériences des pays arabes frères sont riches et édifiantes. Le manque de temps pour les présentateurs n'a pas permis d'embrasser tous les aspects des différentes expériences, cependant les traits saillants ont pu être captés.

**L'Égypte a été l'un des précurseurs** de mise en place d'un portail national. Importé d'abord du Royaume Uni, son inadaptation a conduit les responsables à construire le portail avec les capacités nationales. Ce portail est bien fonctionnel aujourd'hui et a permis de faire déjà une première évaluation.

L'enseignement à tirer de cette expérience, selon Mr Ahmed Darwich, est qu'une fois le portail mis en place, le gouvernement s'est trouvé très vite dans l'obligation de l'entretenir et de procéder incessamment à l'actualisation des informations mises en ligne. C'est dire la nécessité de réfléchir, au préalable, à toutes les séquences de mise en place d'un projet, pour réagir vite ou anticiper les pressions du citoyen qui ne manqueront pas de se manifester. C'est toute la crédibilité de l'Administration qui est en jeu qui risquerait, paradoxalement d'être entamée, alors que le gouvernement vise par cette entreprise de renouer avec le citoyen.

De son côté, la **Tunisie** constitue un pionnier dans les TIC. Son expérience retient l'attention par le fait qu'elle prend en compte le système TIC dans son amont et son aval. En amont, le gouvernement tunisien a résolument décidé de procéder à un travail préliminaire, celui de la simplification des circuits et des processus administratifs, la mise en place de structures transversales et de réseaux sectoriels et collectifs. En aval, des efforts ont été faits par la diffusion d'une culture numérique. C'est là un enseignement utile qui découle de cette expérience.

Par ailleurs, l'expérience de la principauté de **Dubaï** est édifiante à plusieurs égards. Elle est caractérisée à la fois par le réalisme et la souplesse de mise en œuvre de l'administration électronique.

L'enseignement à tirer de l'expérience en question est qu'au-delà des éléments d'approche déjà soulevés par d'autres intervenants (stratégie d'approche, vision globale...), la spécificité consiste à ce que Dubaï :

- adopté une structure de projet pour conduire le système TIC, contenant une véritable étude de faisabilité qui va de la préparation du projet à l'évaluation périodique de ses résultats, en passant l'étude coûts/avantages ;
- capitalisé l'existant et construit sur les acquis.

A l'issue de la présentation de ces expériences, parmi les éléments du débat, une interrogation principale :

- Qu'en est il des mesures d'accompagnement pour mettre en confiance l'utilisateur du service public et crédibiliser l'Administration ?

L'idée phare qui se dégage des réponses est que la construction de l'administration électronique est un processus d'apprentissage aussi bien pour l'Administration que pour le citoyen.

Certes du chemin reste à faire, mais des raccourcis peuvent être pris. C'est là où devrait intervenir le partenariat.

## **1.2. Le cadre de l'administration électronique**

### **1.2.1. Le cadre théorique de l'administration électronique**

Tous les intervenants sont d'accord sur les avantages que procurent les TIC quand elles sont bien intégrées dans l'organisation et le fonctionnement administratif. Mme Najat Rochdi a synthétisé ces avantages en précisant que les TIC sont, entre autres, à la fois une manne économique, un accélérateur de croissance, un cadre efficace pour opérationnaliser la Bonne Gouvernance et un véhicule de transfert du savoir et de la culture de l'aménagement du territoire.

Encore faut il que pour cela, harmoniser le cadre juridique, veiller à la liberté des personnes et réussir à résoudre les problèmes véritables d'illettrisme et de pauvreté des utilisateurs éventuels comme ne manqueront pas de le souligner quelques participants.

Mme Najat Rochdi s'empressera de préciser qu'en générant la transparence et la démocratie et en augmentant l'efficacité de l'action publique, les TIC fédèrent des

objectifs stratégiques inéluctables, entre autres, de lutte contre la pauvreté, de diffusion du savoir et de consécration de la décentralisation/déconcentration.

Sans être une fin en soi, il est bien reconnu que les TIC constituent un effet de levier important de modernisation et de structuration des organisations. Il faut souligner, à ce propos, que déjà en 1948, Norbert Wiener, le fondateur de la cybernétique, diagnostique la force structurante de l'information en affirmant que la société du futur s'organisera autour de l'information.

S'inscrivant dans cette idée, plusieurs intervenants ont mis en exergue la nécessité d'élaboration d'un cadre global de mise en œuvre de l'administration électronique.

### **1.2.2. Le cadre du projet de mise en place d'une administration électronique globale**

Ce cadre existe : le projet IDARATI qui émane d'une lecture des expériences aussi bien nationales qu'internationales. Son objectif central : le service public dira Mr le Ministre.

IDARATI répond au comment moderniser l'administration publique. Certes, comme le soulignera Mr Jamal Salaheddine, pour moderniser l'administration publique, on peut opérer au niveau du cadre juridique ou au niveau organisationnel, mais les TIC arrivent mieux et à moindre coût à rapprocher les services des citoyens.

Ce projet n'a pas la prétention de se substituer aux propres projets des différentes administrations. Il constitue un cadre d'action et un point de convergence des programmes déjà amorcés par ces administrations et donne une visibilité d'ensemble en sauvegardant les rôles et des responsabilités entre les principaux intervenants dans le domaine.

Dans le cadre du projet de portail en construction actuellement et décrit par Mr Nabil Haffad, même s'il n'a pas cité IDARATI, celui-ci se veut comme étant l'ossature du volet administratif de ce portail. C'est dans cet esprit qu'il est conçu par le MMSP.

## **2<sup>EME</sup> PARTIE : QUELLE FORME DE PARTENARIAT POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ADMINISTRATION ELECTRONIQUE ?**

### **2.1. Le partenariat public privé est nécessaire**

Pourquoi faut il un partenariat ? Plusieurs intervenants affirment que le PPP apporte une facilité de réalisation des projets. Mlle Laurence Chabellard à son tour reprend une citation : « Ensemble on est plus fort, on va plus vite et on va plus loin ». L'intérêt réside sans doute à la complémentarité des moyens, à l'orientation

Mais comment opérationnaliser le PPP ?

D'abord mettre en commun les acteurs, les services et les produits, les moyens, les modalités de réalisation des projets TIC et surtout le financement.

Sur ce point, la pyramide de flexibilité des modes de paiement, de Milan Sterna, apporte toute une ventilation de formules de financement qui va de l'achat pur et simple sous forme de dont au paiement par transaction, en passant par plusieurs techniques de financement partagé.

Les partenaires privés ont été très féconds sur les formules de partenariat. L'essentiel des actions tourne autour des mises en relation comme l'affirme Mr Gilbert Lacroix. Cette mise en relation peut s'exprimer de toutes les façons possibles et innovantes. L'imagination n'a pas de frontière sur cette question. Cela peut aller de la création de laboratoires d'incubation, à la formation des pépinières.

## **2.2. Le Centre régional e-gouvernement**

En présentant ICTDAR, Najat Rochdi a, au début, montré que ce programme ambitieux, en focalisant sur les TIC, de contribuer à réduire la pauvreté et améliorer à la fois le rendement de l'administration publique et la situation et l'expansion du secteur privé.

Le Programme s'attaque à ces problèmes en créant un environnement stimulant et en mettant en oeuvre, à travers des partenariats, une série coordonnée de projets reproductibles et extensibles et des échanges pour soutenir et augmenter l'utilisation des TIC dans la région en faveur de la réduction de la pauvreté.

### **3<sup>EME</sup> PARTIE : RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES**

Quelles recommandations tirer de l'ensemble des travaux ? Elles sont multiples. Il m'a semblé que les intervenants ont été unanimes sur l'opportunité de réunir un certain nombre de conditions et s'engager vers un certain nombre d'orientations. Ces conditions et orientations se cristallisent en recommandations.

#### **3.1. Conditions préalables de réalisation du projet d'administration électronique**

Il a été rappelé, à divers moments des travaux de l'atelier, que tout projet de e-Administration doit répondre à un certain nombre de conditions préalables de réalisation du projet d'administration électronique. Ces conditions s'articulent autour d'une volonté politique, d'une vision, d'une approche, de principes, d'une démarche et de méthodes appropriées.

**1. Une volonté politique :** Celle-ci existe, car elle est affirmée par les hautes instances de l'Etat

#### **2. Une vision :**

Une vision unique mais structurante et ouverte sur le futur. Une vision comme cadre d'action

#### **3. Une approche :**

- Globale : 1 seul, e-Maroc, un projet national commun et partagé ;
- Intégrée, regroupant toutes les composantes du projet : l'infrastructure de base, les contenus en terme de d'applications/services, les ressources humaines qui constituent le fer de lance du projet et le cadre juridique par une réglementation adaptée.
- Proactive, qui planifie, suscite et prépare l'avenir. Pour cela, l'Administration doit adopter un comportement de stratège, de catalyseur et de régulateur.

#### **2. Une démarche :**

- Progressive, respectant et encadrant les programmes en cours entamés par les administrations ;
- Participative impliquant administrations publiques, collectivités locales, opérateurs privés et société civile ;
- En partenariat, engageant les partenaires et les acteurs en présence

#### 4. Des méthodes :

- Plan d'action : par la définition de programmes de mise en œuvre et la priorisation des actions ;
- Des formules nouvelles : fonctionnement en réseaux et recherche de leadership d'intégration des départements.

#### 5. Des principes et des critères

- Mutualisation
- Cohérence
- Efficacité
- Complétude entre les actions
- Implémentation en phasage

### 3.2. Recommandations générales, Orientations et Perspectives

Sachant que les TIC ne peuvent constituer une panacée, des actions nécessaires sont à entreprendre parallèlement pour accompagner la mise en œuvre du projet d'administration électronique, en l'occurrence IDARATI :

**Recommandation 1.** Accélération et coordination des projets en cours et à venir : il s'agit de passer directement à l'action. L'échéance de 2006, précisée par Mr le Ministre, est une date raisonnable pour emprunter les raccourcis. Enseignement : ne pas attendre les études qui durent.

**Recommandation 2.** Mutualisation et partage pour capitaliser les réussites et apprendre des échecs.

**Recommandation 3.** Mettre les moyens suffisants et nécessaires : le retour sur investissement est très vite atteint.

**Recommandation 4.** Former et développer les compétences :

**Recommandation 5.** Informé et vulgariser le projet : pour cela, un plan marketing s'impose pour faire adhérer le citoyen à ce grand projet de modernisation du service public et de facilitation de la vie de l'utilisateur.