

# COUR DES COMPTES



**Rapport particulier n° 05/13/CH IV**  
**EVALUATION DE LA STRATEGIE**  
**MAROC NUMERIC 2013**

Février 2014

## **Destinataires**

Conformément à l'article 85 de la loi n°62-99 portant code des juridictions financières, le présent rapport particulier est adressé à :

- Monsieur le Chef du gouvernement ;
- Monsieur le Ministre de l'économie et des finances ;
- Monsieur le Ministre de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique.

## Délibéré

Vu la loi n°62-99 portant code des juridictions financières ;

Vu le programme de la Cour des comptes pour l'année 2013 tel qu'arrêté par le Comité des programmes et des rapports et approuvé par le premier président de la Cour des comptes ;

Suite à la mission d'évaluation de la stratégie Maroc Numeric 2013 (MN2013) réalisée, conformément aux articles 79 à 85 de la loi n° 62-99, par l'équipe composée de Mme Yamna Taouss, conseiller maître et M. Mohammed Ouadi, premier conseiller ;

Vu le rapport d'observations notifié, pour réponse, au ministre de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies, en date du 31 juillet 2013 ;

Vu les réponses reçues le 30 octobre 2013, du ministère de l'industrie du commerce et des nouvelles technologies (MICNT), de l'agence nationale de réglementation des télécommunications (ANRT), de l'agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME), du ministère de l'éducation nationale (MEN) et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS) ;

Le présent rapport particulier a été délibéré dans la quatrième chambre de la Cour des comptes par la formation présidée par M. Mohammed Kamal Daoudi, président de chambre, et composée de MM. Takidine Ahandour, Fouad El Badmoussi et Hicham Nasslahcen, conseillers maîtres et du rapporteur Mme Yamna Taouss, conseiller maître.

Fait à la Cour, le 20 février 2014.

## ABREVIATIONS

AAPE : associations d'appui aux projets d'établissement  
AMAS : association marocaine d'appui à la scolarisation  
AMDI : Agence Marocaine Des Investissements  
AMO : Assistance à la maîtrise d'ouvrage  
ANAPEC : Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences  
ANPME : Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise  
ANCFCC : Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie  
ANP : Agence Nationale des Ports  
ANRT : Agence nationale de réglementation des télécommunications  
AREF : Académie régionale de l'éducation et de la formation  
BAM: Barid Al Maghrib  
BEC : Bureaux de l'Etat civil  
BNRM : Bibliothèque Nationale du Royaume du Maroc  
CA : Chiffre d'affaires  
CAC : Centres d'accès communautaires  
CGEM : Confédération générale des entreprises du Maroc  
CGSUT : Comité de Gestion du Service Universel des Télécommunications  
CIGOV : Comité interministériel de l'E-gouvernement  
CJF : Code des juridictions financières  
CMM : Chariots multimédia  
CNDP : Commission Nationale de Protection des Données Personnelles  
CNOPS : Caisse Nationale des Organismes de Prévoyance Sociale  
CNSS : Caisse Nationale de la Sécurité Sociale  
CNTI : Conseil national des technologies de l'information  
CPS : Cahier des prescriptions spéciales  
DEPTTI : département de la poste, des télécommunications et des technologies de l'information  
DEN : Direction de l'économie numérique  
DGCL : Direction Générale des Collectivités Locales  
DGI : Direction Générale des Impôts  
DPG : Direction du programme GENIE au MEN  
DPGOV : Direction de pilotage de l'E-gouvernement  
E-GOV : Gouvernement électronique  
ERPT : Opérateur de télécommunication (IAM, MEDITEL, WANA, CIMECOM, SPACE COM)  
FACE : Fonds d'Appui à la Compétitivité des Entreprises  
FSUT : Fonds du Service Universel des Télécommunications (paiement par les ERPT annuellement de 2% de leur chiffre d'affaires)  
GENIE : Programme d'introduction des TIC sein des établissements scolaires

GID : Gestion intégrée de dépenses  
HCP : Haut Commissariat au Plan  
Injaz: Equipement des étudiants  
KOICA: The Korea international cooperation agency  
MAEC : Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération  
MAEG : Ministère des Affaires Economiques et Générales  
MEF: Ministère de l'Economie et des Finances  
MEN: Ministère de l'Education Nationale  
MET: Ministère de l'Equipement et du Transport  
MESRS: Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres  
MICNT: Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies  
MMSP: Ministère de la Modernisation des Services Publics  
MN2013: La stratégie Maroc Numeric 2013  
MNF: Maroc Numeric Fund  
Must Have: 15 Projets phares identifiés par la stratégie Mn2013  
OMPIC: Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale  
OMS : Organisation mondiale de la santé  
OMTIC : Observatoire Marocain des technologies de l'information et de communication  
OCP : Office Chérifien de Phosphate  
ONPT : Ex Office National des Postes et Télécommunications  
ONMT: Office National Marocain du Tourisme  
ONU : Organisation des nations unies  
PIB : Produit intérieur brut  
PME : Petites et moyennes entreprises  
PMO : Project management office  
PPP : Partenariat public privé  
RCAR: Régime Collectif d'Allocation de Retraite  
RN : Ressources numériques  
SMM : Salles multimédia  
SEPTTI : Secrétariat d'Etat auprès du premier ministre chargé de la poste et des Technologies des Télécommunication et de l'Information  
SPGOV : Structure de pilotage de l'E-gouvernement  
TI : Technologies de l'information  
TICE : Technologies d'information et de communication dans l'enseignement  
TPE : Très petite entreprise  
VMM : Valises multimédia

## TABLE DES MATIERES

<b>I.</b>	<b>PRESENTATION DE LA MISSION .....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>PRESENTATION DE LA STRATEGIE MAROC NUMERIC 2013 .....</b>	<b>2</b>
II.1.	OBJECTIFS ET PRIORITES STRATEGIQUES .....	2
II.2.	ORGANES DE GOUVERNANCE, DE PILOTAGE ET DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE.....	3
II.3.	MOYENS FINANCIERS POUR LA REALISATION DE LA STRATEGIE MN2013 : .....	7
<b>III.</b>	<b>CONTEXTE DE LA STRATEGIE .....</b>	<b>9</b>
III.1.	LES STRATEGIES NUMERIQUES AVANT 2009.....	9
III.2.	AUTORITES GOUVERNEMENTALES CHARGES DES STRATEGIES TIC .....	10
III.3.	SYSTEMES D'INFORMATION AU SEIN DES SERVICES PUBLICS .....	11
<b>IV.</b>	<b>ETAT D'AVANCEMENT DE LA STRATEGIE.....</b>	<b>12</b>
IV.1.	REALISATION DE L'AXE 1: « TRANSFORMATION SOCIALE » .....	13
IV.2.	REALISATION DE L'AXE 2: « SERVICES PUBLICS ORIENTES USAGERS :E-Gov » .....	14
IV.3.	REALISATION DE L'AXE 3: « PRODUCTIVITE DE LA PME » .....	18
IV.4.	REALISATION DE L'AXE 4 «INDUSTRIE DES TI» .....	22
IV.5.	MISE EN PLACE DES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT .....	23
<b>V.</b>	<b>ETAT RECAPITULATIF DE L'AVANCEMENT DE LA MN 2013 .....</b>	<b>27</b>
<b>VI.</b>	<b>ANALYSE DE LA STRATEGIE.....</b>	<b>30</b>
VI.1.	INSUFFISANCES AU NIVEAU DU PROCESSUS D'ELABORATION .....	30
VI.2.	LE CARACTERE SOMMAIRE DE LA STRATEGIE .....	31
VI.3.	LE MANQUE DE PRIORISATION DANS LES ACTIONS ET LES PROJETS.....	32
VI.4.	L'INCLUSION DANS LA MN2013 DE PROJETS DEJA OPERATIONNELS .....	34
VI.5.	L'IMPRECISION DE L'OBJET DE QUELQUES PROJETS.....	34
VI.6.	L'ABSENCE DE VISIBILITE SUR DES PROJETS STRUCTURANTS.....	35
VI.7.	INSUFFISANCES DES INDICATEURS DE LA STRATEGIE.....	36
VI.8.	INSUFFISANCES AU NIVEAU DE LA BUDGETISATION .....	37
<b>VII.</b>	<b>GOVERNANCE ET PILOTAGE DE LA STRATEGIE.....</b>	<b>38</b>
VII.1.	LIMITES DANS LE PROCESSUS D'ADOPTION .....	38
VII.2.	REPRESENTATIVITE REGIONALE INSUFFISANTE .....	39
VII.3.	INSUFFISANCES AU NIVEAU DU MODE DE FONCTIONNEMENT DU CNTI ET DU CIGOV .....	39
VII.4.	PILOTAGE LIMITE DU DE LA STRATEGIE .....	41
VII.4.1.	<i>L'implication tardive de la DEN.....</i>	<i>41</i>
VII.4.2.	<i>La non association de certains acteurs clés au niveau du pilotage.....</i>	<i>41</i>
VII.4.3.	<i>Une forte dépendance vis-à-vis des compétences externes .....</i>	<i>42</i>
VII.4.4.	<i>Une visibilité limitée dans le processus de pilotage.....</i>	<i>42</i>

VII.4.5.	<i>Insuffisance au niveau du processus</i> .....	43
VII.4.6.	<i>Insuffisances relatives aux marchés de pilotage</i> .....	45
<b>VIII.</b>	<b>PROCESSUS DE SUIVI ET D’EVALUATION</b> .....	<b>46</b>
VIII.1.	INSUFFISANCES AU NIVEAU DE L’INSTANCE DE SUIVI ET D’EVALUATION .....	46
VIII.2.	UN SUIVI LIMITE DES INDICATEURS.....	47
VIII.3.	L’EVOLUTION DES INDICATEURS DE LA STRATEGIE .....	48
VIII.4.	L’EVOLUTION DES INDICES TIC INTERNATIONAUX .....	52
<b>IX.</b>	<b>OBSERVATIONS SPECIFIQUES A CERTAINS PROJETS</b> .....	<b>57</b>
IX.1.	AXE TRANSFORMATION SOCIALE.....	57
IX.1.1.	<i>Le programme GENIE (Axe 1 : Action1)</i> .....	57
IX.1.2.	<i>Le Programme Nafida (Axe 1 : Action 3)</i> .....	68
IX.1.3.	<i>Le programme INJAZ (Axe 1 : action 4)</i> .....	69
IX.1.4.	<i>Le Programme « Centres d’Accès Communautaires CAC» (Axe 1 : Action 7)</i> .....	71
IX.2.	LE PROGRAMME « E-GOV » (AXE 2) .....	72
IX.2.1.	<i>Projet « Gateway » :</i> .....	73
IX.2.2.	<i>Projet état civil</i> .....	73
IX.2.3.	<i>Projet de refonte du portail « service-public.ma »</i> .....	74
IX.2.4.	<i>Projet de dématérialisation des marchés publics</i> .....	75

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : RESSOURCES FINANCIERES DE MN2013 .....	7
TABLEAU 2 : ETAT D'AVANCEMENT DE L'AXE 1 .....	13
TABLEAU 3 : ETAT D'AVANCEMENT DE L'AXE 2 E-GOV .....	15
TABLEAU 4 : ETAT D'AVANCEMENT DE L'AXE 3: PRODUCTIVITE DES PME.....	19
TABLEAU 5 : EVOLUTION DU BUDGET DU PROGRAMME MOUSSANADA TI (2010-2012).....	20
TABLEAU 6 : ETAT D'AVANCEMENT DE L'AXE 4.....	22
TABLEAU 7: MESURE 1: CAPITAL HUMAIN .....	24
TABLEAU 8: MESURE 2 « CONFIANCE NUMERIQUE ».....	25
TABLEAU 9: ETAT D'AVANCEMENT DE LA STRATEGIE MN2013 .....	27
TABLEAU 10: EVOLUTION DES INDICATEURS .....	28
TABLEAU 11: INTERSECTION DES ACTIONS DE LA STRATEGIE ET LES AUTRES STRATEGIES.....	34
TABLEAU 12 : INDICATEURS AXE1 .....	48
TABLEAU 13: INDICATEURS AXE2 .....	49
TABLEAU 14: INDICATEURS AXE3 .....	50
TABLEAU 15: INDICATEURS AXE 4.....	50
TABLEAU 16: INDICATEURS MESURE "CONFIANCE NUMERIQUE" .....	51
TABLEAU 17: EVOLUTION DE L'INDICE IDI DES ANNEES 2008, 2010 ET 2011 DE L'IUT .....	52
TABLEAU 18: EVOLUTION DE L'INDICE IPB DES ANNEES 2008, 2010 ET 2011 DE L'IUT .....	52
TABLEAU 19: EVOLUTION DE L'INDICE NRI DU WEF POUR LES ANNEES 2008-2012 .....	54
TABLEAU 20: NRI DE CERTAINS PAYS POUR LES ANNEES 2011 ET 2012 .....	54
TABLEAU 21: INDICES D'IMPACT NRI .....	55
TABLEAU 22: INDICES DE L'ONU SUR L'E-GOUVERNEMENT .....	55
TABLEAU 23: TAUX D'EQUIPEMENT DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES EN SMM ET VMM - PROGRAMME GENIE 2009-2013 .....	61



## SYNTHESE

Conformément à l'article 75 du code des juridictions financières n°62-99, la Cour des comptes a réalisé une évaluation de la stratégie " Maroc Numeric 2013: MN2013". À cette occasion, il a été procédé à l'examen de l'état d'avancement de cette stratégie, à l'évaluation des modes de sa gouvernance et son pilotage et à l'appréciation de la réalisation des objectifs de la stratégie à travers l'analyse de ses indicateurs au regard des indicateurs TIC internationaux.

### 1. Introduction

Les technologies de l'information et de la communication (TIC), constituent un outil majeur pour le développement humain et économique. A l'instar d' autres pays et depuis 1996, le Maroc s'est inscrit, dans la restructuration du domaine des technologies de l'information par l'adoption de la loi n°24-96 qui a permis de lancer une première étape de libéralisation du secteur des télécommunications. Dans ce cadre, le Maroc a adopté de multiples stratégies numériques: le plan quinquennal 1999-2003, e-Maroc 2010 couvrant la période 2005-2010 et la stratégie MN2013 qui s'étale sur la période 2009-2013.

La stratégie MN2013 s'est fixée 4 priorités stratégiques, à savoir :

**Axe 1** : La transformation sociale ;

**Axe 2** : La mise en œuvre des services publics orientés usagers ;

**Axe 3** : L'informatisation des PME ;

**Axe 4** : Le développement de l'industrie TI.

Elle a également arrêté 2 mesures pour son accompagnement:

**Mesure 1**: Développement du capital humain ;

**Mesure 2**: Confiance numérique.

Les différentes priorités stratégiques et leurs mesures d'accompagnement ont été déclinées en 53 actions.

Les ressources financières allouées à la stratégie sont de l'ordre de 5,19 milliards de DH. Les budgets relatifs à l'axe 1 : " Transformation sociale " et l'axe 2 : " Services publics orientés usagers " représentent presque 83% du budget global.

Le montage financier s'est limité à arrêter le montant global alloué à chacun des 4 axes sans présenter les différentes sources de financement mobilisées par provenance.

Aucun budget n'a été prévu pour la réalisation de la première mesure d'accompagnement " capital humain ".

La stratégie a prévu également des structures pour assurer sa gouvernance et son pilotage. Il s'agit du Conseil National des Technologies de l'Information et de l'Economie Numérique (CNTI) institué par le décret n°2-08-444 du 21 mai 2009 et du CIGOV, comité interministériel chargé du pilotage du programme E-Gouvernement.

Plusieurs entités ont participé à la mise en œuvre de la stratégie.

### 2. Etat d'avancement de MN2013

Les 53 actions prévues au niveau de la stratégie ont été entreprises dans le cadre de 105 projets.

L'état d'avancement des 4 axes et des 2 mesures d'accompagnement de MN2013 au 30 juin 2013 montre que cette dernière accuse un retard au niveau de la concrétisation de l'ensemble des actions et des projets prévus. En effet:

- Concernant l'axe 1, et à 6 mois de la date de clôture prévisionnelle de la stratégie, seulement 11% des actions programmées sont terminées.  
Les projets ayant connu des taux de réalisation importants sont ceux relatifs à l'équipement des enseignants et des étudiants des écoles d'ingénieurs et des universités, en l'occurrence Nafida et Injaz. Le projet phare relatif à l'équipement des établissements scolaires primaires, collégiaux et lycées (GENIE) est toujours en retard avec un taux de réalisation ne dépassant pas 71% d'équipement en valise multimédia (VMM) et 24% en matière d'équipement en salles multimédia alors que l'objectif escompté était la généralisation de ces équipements. Par ailleurs, 20% des projets initiaux ont été abandonnés ou n'ont jamais été initiés. C'est le cas du projet de promotion d'équipement à bas prix et du projet GENI-SUP relatif à la mise en place d'un système d'information au niveau des universités.
- Pour l'axe 2, le bilan de l'avancement des 69 projets prévus au niveau de l'E-Gov montre que seuls 36% des projets sont opérationnels et 3% en cours de réalisation, alors que 38% des projets programmés sont en retard ou à problème et 22% des projets n'ont pas démarré.  
Parmi les 25 projets opérationnels, 15 projets (60%) sont à caractère informationnel et interactif. Seul 6 projets (24%) sont transactionnels et intégrés, alors que l'objectif de départ était la mise en œuvre de 40 projets transactionnels et intégrés.  
Par ailleurs, sur les 13 projets identifiés comme prioritaires "Must have" par la stratégie, il y a lieu de noter que seul le projet (certification électronique) a été mis en œuvre. Le projet (e-consulat) est en cours de réalisation. Par contre 11 projets sont en retard dont un projet relatif au " système d'information des collectivités locales " qui n'a pas encore démarré.
- Concernant l'axe 3, le bilan de réalisation des 9 actions programmées montre que deux ont été réalisées soit (22%), cinq sont en cours (56%), une action est en blocage (Rawaj TI), et une action n'a pas été réalisée (Formation des correspondants et des experts comptables).
- Pour la mise en œuvre de l'axe 4, 14 actions ont été planifiées et déclinées en 15 projets. Le bilan de leurs réalisations montre que seulement 4 actions soit 27% ont été réalisées, 9 sont en cours de réalisation soit 60%, alors que deux actions n'ont pas démarré. Les principales actions mises en œuvre sont: le Centre Marocain de l'Innovation, Maroc Numeric Fund, Technopark Casa et Cluster TI.
- La stratégie a prévu 5 actions au niveau de la mesure capital humain dont trois n'ont pas démarré, à savoir : La mise en place d'un mécanisme de pilotage des plans de formation, le développement des initiatives de formation en PPP (Partenariat public privé) et l'amélioration de l'employabilité des diplômés du 2ème cycle universitaire.
- La stratégie a planifié 12 actions déclinées en 15 projets au niveau de la mesure confiance numérique. 9 actions (60%) sont opérationnelles et 6 actions (40%) sont en cours. Il y a lieu de signaler que bien que le projet Ma-CERT soit considéré comme opérationnel avec son lancement en date du 02 Novembre 2011, aucun site Internet consultable n'est disponible.

### **3. Analyse de la stratégie**

#### *Insuffisances au niveau de l'élaboration*

La stratégie MN2013 a été lancée par l'ANRT en 2008 en coordination avec le MICNT, et ce dans le cadre du marché n°01/08/ANRT d'un montant de 9,98 MDH.

L'élaboration de la stratégie a été marquée par le manque d'une approche participative avec les différents intervenants et acteurs et ce contrairement à d'autres pays qui ont mis en place des portails en ligne pour le recensement des besoins des usagers. A l'opposé ce n'est qu'après presque 3 années du lancement de la MN2013 que le site " www.fikra.gov.ma " destiné à recueillir les besoins des usagers a été mis en ligne.

La non participation des acteurs régionaux et locaux au niveau de l'élaboration a entraîné des difficultés au niveau de la mise en œuvre de certains projets, comme les projets GENIE et Etat civil, du fait que la stratégie n'a pas tenu compte du degré de maturité des acteurs régionaux et locaux pour assurer une introduction et une modernisation réussies de leur processus métiers.

Aucune évaluation n'a été faite pour la stratégie e-Maroc2010 (2005- 2010) afin de déceler les éventuelles contraintes ayant entravé sa mise en œuvre et en tenir compte lors de l'élaboration de la stratégie MN2013.

#### *Le caractère sommaire de la stratégie*

La stratégie MN2013 a été déclinée en priorités, initiatives et actions. Toutefois, il n'a pas été complété par des stratégies sectorielles définissant le contenu détaillé des projets et actions ainsi que les processus pour l'atteinte des objectifs fixés. Tel est le cas du programme e-gouvernement conduit indépendamment et en l'absence d'un document de référence comme prévu au niveau de l'action 11 du document stratégique.

De même, la mesure d'accompagnement relative au "Capital humain", en dépit de son importance, n'a pas bénéficié de l'élaboration d'une stratégie spécifique détaillant son contenu et le processus de mise en œuvre de ses différentes actions ainsi que la définition des populations cibles.

#### *Insuffisances au niveau de la priorisation et de visibilité sur des projets structurants*

Aucune priorisation entre les différentes actions et projets n'a été observée. Or, une telle démarche est nécessaire pour assurer une cohérence et une synchronisation au niveau de leur mise en œuvre. Tel est le cas du programme " GENIE-Sup"<sup>1</sup> qui a été retardé par rapport aux programmes " Nafid@"<sup>2</sup> et "INJAZ"<sup>3</sup> limités dans le temps et n'ayant bénéficié qu'à une tranche d'enseignants et d'étudiants.

Certains projets stratégiques et structurants pour l'administration et les usagers n'ont pas pu être concrétisés par manque d'une vision claire de mise en œuvre. Tel est le cas des projets relatifs à *l'identifiant unique des citoyens* et à *l'identifiant unique des entreprises*.

## **4. Gouvernance et pilotage de la stratégie**

### *Limites dans le processus de gouvernance*

La stratégie MN2013 n'a pas été soumise à un processus de validation préalable afin d'assurer une cohérence de son contenu, un engagement formalisé et une adhésion pour sa mise en œuvre ce qui a influencé négativement sa bonne conduite.

De plus, le CNTI, le comité de gouvernance de MN2013 et le CIGOV et le comité comité de pilotage du programme E-Gov ne comptent pas parmi leurs membres des représentants régionaux. Cette absence de la dimension régionale n'a pas permis d'une

---

<sup>1</sup>GENIE-Sup est programme qui a pour objectif la généralisation des TIC et la mise en place d'un réseau au niveau des établissements universitaires.

<sup>2</sup>Nafid@" est un programme visant l'équipement individuel des enseignants.

<sup>3</sup>"INJAZ" est un programme visant l'équipement des étudiants de ces établissements et des écoles d'ingénieurs.

part, de mettre à profit les spécificités de chaque région et d'autre part, d'assurer à terme un équilibre entre le développement des régions et le développement du centre.

Par ailleurs, le CNTI en tant qu'organe de gouvernance, ne s'est pas acquitté de ses missions puisque dans l'intervalle allant de 2009 à 2013. Seules trois réunions ont été tenues au lieu d'un minimum de deux par an. Les procès-verbaux des réunions de ce comité se sont focalisés principalement sur le programme E-Gov. En effet, sur les 12 résolutions prises par ce conseil, 9 résolutions ont concerné le programme E-Gov.

#### *Limites au niveau des organes de pilotage*

Le CIGOV structure interministérielle chargé du pilotage des programmes E-Gov n'a pas une réelle capacité de décision et d'arbitrage en matière du lancement d'un projet E-Gov. Ce dernier dépend de la volonté du département qui va le réaliser (porteur du projet) qui agit en toute autonomie surtout qu'il en supporte le financement. Ainsi, plusieurs projets sont lancés sans que le CIGOV n'en soit informé (Les projets du site de l'emploi, du site Mahakim et le projet Stop absence...). Par ailleurs, il a été constaté le faible engagement des membres permanents du CIGOV ayant un pouvoir décisionnel à assister à ses réunions, avec un taux de présence ne dépassant pas 35%.

De plus, les critères de sélection et de pertinence du choix des projets et leur intégration dans le portefeuille E-Gov ne sont pas clairement définis.

La non association du ministère de la modernisation de l'administration publique au niveau du pilotage du programme E-Gov. Or, ce ministère occupe un rôle central dans la modernisation des services publics et la réussite du changement des modes de relation entre l'administration et les usagers.

#### *Une visibilité limitée dans le processus de pilotage*

Le processus de pilotage de la MN 2013 a été marqué par une forte dépendance des ressources externes par le biais de la conclusion d'un ensemble de contrats dont le montant s'élève à 42 MDH. En effet, la direction de l'économie numérique, organe chargé de veiller à la mise en chantier de la MN2013 n'a pas œuvré à l'association de ses différentes structures au pilotage de la stratégie, malgré qu'elle comporte un effectif global de 35 personnes avec un taux d'encadrement de plus de 80%. Ceci n'a pas permis à l'administration un développement de ses capacités en matière de gestion des projets et une capitalisation des expériences.

Par ailleurs, pendant les deux premières années de la stratégie, le pilotage était mené par une société et cinq contractuels seulement pour l'axe E-Gov. Le pilotage de l'axe relatif à la transformation sociale représentant plus de 41% du budget total de la MN2013 n'était conduit que par une seule personne contractuelle. Ce n'est que trois années après le démarrage de la MN2013, que son pilotage global hors E-Gov a été confié à une autre société. Le retard du MICNT à conclure cette prestation, dont l'ordre de service n'a été donné qu'en date du 15/9/2011, avec plus de trente mois après le démarrage de la MN2013 en 2009, renseigne sur le peu d'intérêt donné à cette assistance.

De plus, la durée limitée de cette assistance fixée à vingt mois fait que cette prestation se termine en date du 30/04/2013, soit six mois avant la fin de la stratégie. Le contrat d'assistance stipulait que le prestataire ne se chargera que de la réalisation des plans des années 2011 et 2012. L'exclusion de l'année 2013 est incompréhensible.

#### *Insuffisances au niveau du processus de pilotage*

Les contrats des marchés de pilotage ne prévoient pas parmi les clauses relatives aux modalités de réception, la désignation de commissions dédiées à cet effet. De plus, les décomptes desdits contrats ne sont pas accompagnés de pièces attestant l'effectivité des

différentes interventions accomplies au niveau des départements, leurs objets et le nombre de jours.homme qui leur a été affectés.

Ces contrats ne fournissent pas de détails relatifs aux modalités d'exécution desdites prestations ni aux outputs que les sociétés attributaires devront mettre à la disposition du maître d'ouvrage et de l'ensemble des départements intervenant au niveau de l'exécution.

En outre, une méthodologie écrite et commune à tous les projets de la stratégie fait défaut. Le cycle de vie des projets avec leurs différentes étapes et intervenants et les échanges d'informations ne sont pas formalisés ce qui a rendu difficile leurs suivis. Ces difficultés ont été accentuées par l'inexploitation d'outil informatique de gestion de projets.

Par ailleurs, les feuilles de route servant d'outil de suivi et de planification des projets E-Gov ne renseignent pas sur les ressources humaines nécessaires pour la mise en œuvre des projets, information indispensable pour s'assurer que les compétences requises pour leur réalisation soient disponibles en temps utile et garantir leur bon déroulement.

Il a été observé enfin l'inexistence de l'ensemble des feuilles de route pour les projets programmés au niveau de l'axe 2 de la stratégie (seulement 29 projets sur 69) ainsi que pour l'ensemble des initiatives relatives à l'axe 1. Ceci dénote des difficultés au niveau de la communication des informations entre les chargés d'exécution des projets et les prestataires du pilotage.

## **5. Objectifs et indicateurs de la stratégie**

### *Un suivi limité des indicateurs de la MN2013*

Il a été relevé une déficience en matière de suivi des indicateurs fixés au niveau de la stratégie et de l'évaluation de ses différentes actions.

L'OMTIC, observatoire institué pour servir de référence en matière d'information sur les TIC, se limite au recueil des indicateurs mesurés par d'autres instances (ANRT, ministère de l'éducation nationale, ministère de la modernisation des secteurs publics...). La collecte des indicateurs et leur analyse sont confrontées à la discontinuité de leurs productions par les acteurs concernés ainsi que leur manque de fiabilité.

### *Evolution des indicateurs et réalisation des objectifs*

L'évolution sur la période 2009-2013 de certains indicateurs communiqués par le MICNT soulève les remarques suivantes.

#### **Axe 1: Transformation sociale**

La stratégie MN2013 a permis de gagner des points dans la pénétration d'Internet aux foyers et sa démocratisation, en passant de 14% en 2008 à 39% en 2012 dépassant l'objectif de 33%. Néanmoins, il faudrait nuancer ces résultats en soulevant les disparités importantes entre l'urbain et le rural. En effet, le taux de pénétration est de 51% dans l'urbain contre 16% dans le rural.

Par ailleurs, si l'effort d'équipement des établissements scolaires a été réalisé à hauteur de 71% en VMM, l'objectif de départ d'équipement en SMM n'a été atteint qu'à hauteur de 24%. A signaler que les écoles satellites dont le nombre est de 13451 et abritant près de 1 million d'élève soit 20% du total des élèves, restent exclues du périmètre d'action de GENIE.

Les centres d'accès communautaires CAC prévus ont également tardé à voir le jour. Seuls 74 CAC ont été mis en œuvre sur les 400 planifiés, soit un taux de réalisation de 18%. D'ailleurs ces centres ne sont pas opérationnels.

## **Axe 2: E-Gov**

L'un des objectifs fixés au niveau de cet axe est l'évolution de l'indice ONU de l'e-gouvernement à 0,8 à fin 2013. Cet objectif est loin d'être atteint, puisque cet indice n'était que de 0,42 à la fin d'échéancier de la stratégie.

Les services et projets E-Gov réalisés ont atteint 42 sur les 89 prévus. Toutefois, les sites de l'e-gouvernement qui s'affichent dans le top 100 des sites les plus visités sont au nombre de 17 dépassant l'objectif de 5.

## **Axe 3: Productivité des PME :**

Les entreprises qui ont bénéficié de Moussanada TI pour s'équiper en systèmes d'information professionnels ont atteint 295 sur un objectif qui a été de 3000 entreprises soit 10%. Pour le programme Infitah, 3040 dirigeants de PME ont obtenu le permis numérique, alors que l'objectif était de 10.000 bénéficiaires (soit 30%).

## **Axe 4: Industrie des TI**

Sur les cinq indicateurs fixés au niveau de cet axe, un seul indicateur était suivi. Il s'agit du chiffre d'affaires de l'offshoring en TI qui est passé de 0,76 Milliards de DH en 2008 à près de 2 Milliards de DH en 2012, mais loin de l'objectif de 6 Milliards de DH.

Au niveau de l'axe d'accompagnement "capital humain", 3.000 profils offshoring TI ont été formés dans une opération d'urgence, mais les informations manquent pour évaluer l'avancement de la formation de 30.000 autres profils que la stratégie a défini comme des besoins du secteur TI.

Concernant la mesure "confiance numérique", on note la création du centre de veille de détection et de réaction aux attaques informatiques (ma-CERT). Toutefois, aucun service n'est encore délivré par ce centre (Un site web relatif aux services de ce centre n'a pas été fourni). Pour les certificats électroniques, 4403 certificats ont été délivrés sur un objectif de 60.000 certificats (soit 7%).

## ***Impact de MN2013 sur l'évolution des indices TIC internationaux du Maroc***

Le suivi des indices IDI (ICT Index Development) et IPB (ICT Price Basket) issus des rapports de l'IUT sur la mesure de la société de l'information, l'indice NRI (Network Readiness Information) issu du rapport global des TI fourni par le WEF (World Economic Forum) et de l'indice E-government issu du rapport de l'ONU permet de tirer les conclusions suivantes:

Concernant la mesure de la société d'information, le Maroc a enregistré une amélioration au niveau de l'indice IDI global, entre l'année 2008 et 2011, en passant de 2.68 à 3.46 lui permettant d'améliorer légèrement son classement grâce aux indices accès et utilisation. Toutefois, le sous indice IDI relatif aux compétences liées au système éducatif est alarmant puisqu'il a affiché un recul et une stagnation au niveau du classement durant la période de mise en œuvre de la stratégie avec un classement 123 et un indice ne dépassant pas 4.18.

Ce constat est confirmé également par les sous indices NRI liés au système éducatif et à l'utilisation des TIC qui ont enregistré de légères fluctuations avec le gain ou la perte de quelques places au niveau du classement, et ce sans améliorer globalement l'indice NRI qui est resté stagnant à 3.6 avec un recul de cinq places au niveau du classement en passant de 86 en 2008 à 91 en 2012. La stagnation de cet indice et le recul du Maroc au niveau du classement signifie que les résultats des efforts déployés restent en deçà de ce qui est enregistré dans les autres pays.

La mesure des indices d'impact sur l'économie et sur la société par le biais de l'introduction des TIC montre leur effet modeste sur l'économie marocaine mais

sans apporter une contribution à l'amélioration de la vie du citoyen. La régression de l'indice d'impact des TIC sur la société de 3.4 à 3.1 avec la perte de presque 13 places est alarmante.

Pour ce qui est des services publics orientés usagers, le Maroc a enregistré une nette évolution au niveau de l'indice e-Gov mesurant le degré d'application des TIC par les administrations publiques pour améliorer leurs prestations de services en passant de 0.29 en 2008 à 0,42 en 2012 ce qui lui a permis de gagner une vingtaine de place au niveau du classement global. Toutefois, cette évolution est due principalement au sous indice des services en ligne qui a passé de 0.2 en 2008 à 0.54 en 2012. Le sous indice relatif au capital humain a régressé en passant de 0.54 à 0.44 faisant perdre au Maroc 48 places.

## **6. Observations spécifiques à certains projets**

### *Programme GENIE*

Ce programme fait partie des actions principales de l'axe relatif à la transformation sociale. Il avait démarré en 2006. Il vise la généralisation des TIC dans l'enseignement.

L'introduction des TIC au niveau des établissements scolaires fait apparaître les insuffisances suivantes:

- La non synchronisation entre les différentes composantes du programme GENIE. En effet, l'équipement en matériel informatique des établissements scolaires s'est étalé sur une période d'une année et demi de novembre 2006 à mars 2008 et la connexion Internet n'a été entreprise que tardivement à partir de novembre 2008 sur une période d'une année.

Par ailleurs, le processus d'acquisition des ressources numériques n'a débuté qu'au milieu de l'année 2009 et il est toujours en cours en juin 2013.

De plus, le processus et la méthodologie de formation n'ont été formalisés qu'en 2010, soit plus de quatre années par rapport au lancement du programme.

- La stratégie relative à GENIE n'a pas entrepris de priorisation dans le processus d'équipement entre les différents types d'établissement scolaires (primaire, collégial, qualifiant). Une telle approche accentuée par le retard dans la mise en place des infrastructures TIC crée une disparité dans l'équipement entre les établissements scolaires et par suite dans les connaissances et le savoir relatifs aux TIC entre les régions, les élèves et les enseignants.
- L'absence d'un réseau fédérateur unique et sécurisé entre les académies, leurs délégations et les différents établissements d'une part et les services centraux d'autre part et permettant l'accès des équipements déployés au niveau des établissements scolaires dans le cadre du programme GENIE (salles multimédia, chariot multimédia, valise multimédia, PC de classe, etc.) a entraîné des difficultés au niveau de la gestion des différentes connexions déployées.
- A la différence des actions d'incitation entreprises par d'autres pays tels que la France, la Suisse et le Canada pour l'utilisation des logiciels libre et des systèmes " Open Source " surtout dans le monde de l'éducation, le programme GENIE a orienté ses acquisitions vers des logiciels propriétaires et coûteux. Les dépenses relatives aux prestations d'achat de logiciels propriétaires durant la première étape du programme (GENIE1) ont atteint près de 43,7 MDH, soit 14% du montant total de cette phase.

- L'objectif initial du programme GENIE en matière d'utilisation de l'outil informatique est loin d'être atteint du fait que la durée moyenne d'utilisation par élève (hors élèves des établissements dont les salles sont totalement fermées) n'est que de 18 mn par semaine environ pour le cycle primaire, le cycle collégial et le cycle qualifiant. Ce taux est en deçà des objectifs arrêtés qui sont respectivement de 1 heure, 2 heures et 3 heures pour les trois cycles.
- L'installation de réseaux Wi-Fi au niveau des salles multimédia n'a pas tenu compte du principe de prudence émis par l'organisation mondiale de la santé (OMS) vu les effets de ces émissions radio surtout pour les élèves du primaire.

**Programme " E-Gov "**

Ce programme fait partie de l'axe 2 de MN2013. Il propose d'apporter une réponse aux besoins des usagers en matière de l'administration en ligne. Certains projets de ce programme accusent un retard considérable et peinent à voir le jour.

**Projet " Gateway "**

Ce projet vise à permettre à l'utilisateur de s'adresser à une seule administration, par voie normale ou par voie électronique.

Ce projet a accusé un retard considérable au niveau de sa mise en œuvre puisqu'il était programmé au niveau de l'ancienne stratégie " e-Maroc 2010 ". Malgré son importance, ce n'est que trois années après le lancement de la stratégie que sa feuille de route a été validée. Le projet devait commencer en avril 2011 et prendre fin en décembre 2013, avec un budget de 14 millions DH. En juin 2013, le marché y afférent était en cours d'attribution.

**Projet état civil**

Le projet de l'état civil visant l'informatisation des procédures des Bureaux d'Etat Civil (BEC) et la constitution du registre national électronique de l'état civil, avec un budget de 600 millions DH est resté limité au niveau de la numérisation de 4,5 millions d'actes de naissance à Casablanca.

Parallèlement au projet état civil, un autre projet a été lancé appelé " watiqa.ma " et faisant office d'un guichet unique pour la commande en ligne de l'acte de naissance. Le système n'est pas encore généralisé et une expérience a été lancée au niveau de certains sites pilotes. Le service se limite à une dématérialisation de la procédure de " demande " de l'acte et non pas à une dématérialisation de l'acte en lui-même. Ce service a conditionné la commande en ligne par la réception par voie recommandée via la poste moyennant un tarif de 20 DH. Ce tarif semble coûteux puisque, selon l'enquête de l'ANRT sur l'usage des TIC au Maroc de 2012, la moitié des usagers seulement est disposée à payer les services E-Gov dont 56% sont prêts à payer 2 à 5 DH, 27% à payer 5 à 10 DH, et seulement 2% pourraient déboursier plus de 20 DH.



## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

La Cour des comptes recommande aux autorités gouvernementales chargées de la mise en œuvre des stratégies numériques et à leur tête le département ministériel en charge des TIC ce qui suit :

1. *Formaliser le processus d'élaboration et d'adoption des stratégies numériques et veiller à assurer une mobilisation de toutes les parties prenantes.*
2. *Définir avec précision les termes de référence des études de conception des stratégies numériques et leurs livrables et les faire valider par un comité spécialisé.*
3. *Tenir compte lors de la phase d'élaboration des stratégies numériques du contexte régional et local et de leur degré de maturité en matière des TIC.*
4. *Veiller à indiquer au niveau des stratégies numériques les effets escomptés des objectifs arrêtés et leurs impacts ainsi que d'intégrer les indicateurs adéquats permettant leur suivi.*
5. *Veiller à la hiérarchisation des objectifs et prévoir une planification adéquate à travers l'identification claire des ressources humaines et financières nécessaires à sa mise en œuvre.*
6. *Revoir le système de gouvernance et de pilotage des stratégies numériques dans le sens d'une définition claire des responsabilités, d'un suivi régulier des réalisations et d'une plus grande réactivité pour adapter l'exécution des stratégies.*
7. *Prévoir une instance ayant l'autorité nécessaire pour la coordination des différentes actions, notamment les programmes transversaux et ceux gérés par des départements spécifiques.*
8. *Surveiller en permanence les indicateurs TIC du Maroc et son classement mondial et œuvrer pour leur amélioration, notamment pour les aspects stratégiques directement liés à la compétitivité de l'économie nationale et le développement de la société d'information.*
9. *Veiller à assurer la continuité nécessaire au niveau du pilotage global des stratégies numériques pour plus de visibilité et de traçabilité lors de leur mise en œuvre.*
10. *Veiller à ce que les ministères et les organismes chargés de la mise en œuvre des stratégies disposent des compétences adéquates, surtout en matière de gestion de projets, pour permettre une meilleure maîtrise des délais d'exécution.*
11. *Veiller à assurer le reporting régulier et la centralisation de l'information relative à chaque projet auprès de l'instance chargée de la coordination. L'exploitation des outils informatiques de gestion des projets, de reporting et de pilotage est indispensable.*

# **INTRODUCTION**

# INTRODUCTION

## I. Présentation de la mission

Conformément aux dispositions des articles 75 à 85 de la loi n° 62-99 formant Code des Juridictions Financières (CJF), et dans le cadre du programme de travail de la quatrième Chambre à la Cour des comptes, au titre de l'année 2013, une commission a été désignée pour mener une mission d'évaluation de la stratégie nationale pour la société de l'information et de l'économie numérique (Maroc Numeric 2013 ou : MN2013). A cet effet, une lettre de mission n°04/2013 a été adressée le 25 février 2013 au Ministre de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT).

La commission de contrôle chargée de cette mission a tenu plusieurs réunions avec les responsables de la Direction de l'Economie Numérique chargée du pilotage de la stratégie et de sa mise en œuvre ainsi qu'avec d'autres responsables notamment de l'agence nationale de réglementation des télécommunications (ANRT), du Ministère de l'éducation nationale (MEN) et de l'observatoire marocain des technologies de l'information et des communications (OMTIC).

Un premier rapport d'observations a été envoyé au MICNT en date du 31/07/2013. Les éléments de réponses ont été reçus le 30/10/2013 et ils proviennent de plusieurs entités : MICNT, ANRT, ANPME, MEN, MESRS.

La mission d'évaluation a porté essentiellement, sur la période 2009-2013, échéancier fixé pour la réalisation de la stratégie Maroc Numéric2013. Toutefois, il a été jugé nécessaire, pour certains projets, d'examiner des opérations effectuées antérieurement à cette période.

La commission s'est penchée sur l'appréciation des réalisations de la stratégie, l'analyse de la vision, objectifs et orientation stratégiques de MN2013, ainsi que sur l'appréciation des modalités de son implémentation et sur les facteurs ayant influencé sa gouvernance et son pilotage.

Le déroulement de la mission s'est fait à travers les entretiens tenus sur place avec quelques intervenants au niveau de la stratégie (Agence Nationale de réglementation des Télécommunications, Direction de l'Economie Numérique, Direction du programme Génie...) et par l'exploitation des différents documents relatifs à la mise en oeuvre de la stratégie.

Le présent rapport est structuré en 3 chapitres:

- Le premier chapitre est réservé à la présentation du contexte global de la mise en œuvre de la stratégie MN2013 et à l'établissement du bilan de réalisation des différentes initiatives et actions prévues au niveau de la stratégie;
- Le deuxième chapitre est consacré à l'appréciation de la stratégie MN2013 à travers l'analyse de son contenu et de son processus d'élaboration, l'examen du processus de sa gouvernance et de son pilotage et l'analyse du processus de suivi et d'évaluation;
- Le troisième chapitre est consacré à l'appréciation de la mise en œuvre de quelques projets spécifiques;

## **II. Présentation de la stratégie Maroc Numeric 2013**

La stratégie MN2013 a été élaborée suite à la décision n°C-09/08-01 prise par le Conseil d'Administration de l'ANRT en 2008 concernant le lancement d'une étude pour la préparation d'un plan national stratégique pour le développement des TIC en coordination avec le MICNT.

### ***II.1. Objectifs et priorités stratégiques***

La stratégie MN2013 est l'un des grands programmes gouvernementaux initiés par le Maroc pour moderniser la société et dynamiser l'économie. Elle part de l'importance que revêt l'usage des technologies de l'information (TI) dans le développement humain des nations et l'émergence de l'économie du savoir.

La stratégie « Maroc Numeric 2013 », qui s'étale sur la période 2009 à 2013 s'articule autour des objectifs suivants:

- Créer plus d'emplois dans le domaine des TI en passant de 32.000 emplois en 2008 à 58.000 en 2013 ;
- Générer un PIB additionnel direct de 7 milliards DH, et un PIB additionnel indirect de 20 milliards DH ;
- Equiper en informatique 100% des établissements scolaires publics et 100% des élèves ingénieurs et assimilés ;

- Améliorer l'accès des foyers à l'Internet de 1 foyer sur 10, à 1 foyer sur 3 ;
- Augmenter le nombre des services publics E-Gouvernement orientés usagers de 16 à 89.

Pour ce faire, quatre priorités stratégiques et deux mesures d'accompagnement ont été annoncées au niveau de la stratégie :

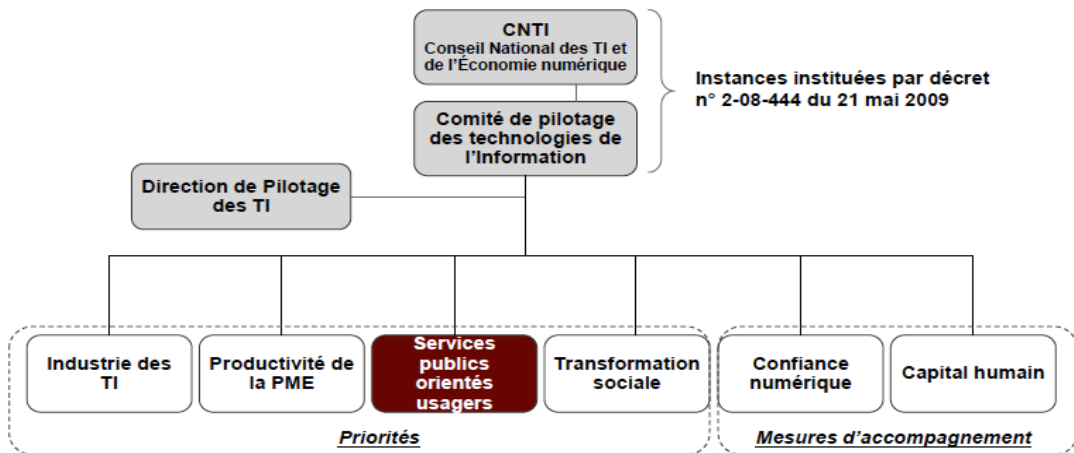
- Priorités stratégiques :
  - Axe1 : La transformation sociale ;
  - Axe2 : La mise en œuvre des services publics orientés usagers ;
  - Axe3 : L'informatisation des PME ;
  - Axe 4 : Le développement de l'industrie TI.
- Mesures d'accompagnement:
  - Le développement du capital humain ;
  - L'instauration de la confiance numérique.

Les différentes priorités stratégiques et leurs mesures d'accompagnement ont été déclinées en 53 actions pour leur implémentation et leur mise en œuvre. L'annexe 1 (initiatives et actions de la stratégie MN2013) présente les différentes actions arrêtées au niveau de la stratégie et les objectifs fixés au niveau des axes prioritaires de la stratégie.

## ***II.2. Organes de gouvernance, de pilotage et de mise en œuvre de la stratégie***

La stratégie a prévu des structures pour garantir sa gouvernance et sa bonne mise en œuvre à savoir : le CNTI, le CIGOV, les SPGOV...

Figure: Organes de gouvernance et pilotage de la stratégie MN2013



#### a. Le Conseil National des technologies de l'information et de l'économie numérique (CNTI)

Le Conseil National des technologies de l'information et de l'économie numérique (CNTI) est institué auprès du premier ministre par le décret n°2-08-444 du 21 mai 2009. Ses attributions sont arrêtées au niveau de l'article 2 du décret susmentionné à savoir : « **coordonner et assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des politiques nationales visant le développement des technologies de l'information et de l'économie numérique** ». Le CNTI se réunit à la demande de son président, autant de fois que besoin et au moins deux fois par an. Il est présidé par le premier ministre ou l'autorité gouvernementale déléguée par lui à cet effet. Ce conseil comprend:

- Toutes les autorités gouvernementales chargées de l'administration publique;
- Les établissements publics et les sociétés d'Etat sont représentés par : la Caisse de dépôt et de gestion (CDG), l'Agence nationale de réglementation des télécommunications (ANRT), Barid Al-Maghrib (BAM), l'Agence nationale pour la promotion de la petite moyenne entreprise (ANPME), la Société nationale de la radiodiffusion et télévision (SNRT);
- Les organismes professionnels sont représentés par: le groupement professionnel des banques du Maroc (GPBM), la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), la Fédération des technologies de l'information, des télécommunications et de l'offshoring.

Le CNTI s'appuie, pour l'accomplissement des missions qui lui sont dévolues, sur un comité de pilotage et un secrétariat permanent qui est assuré par le Ministère de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies de l'information en tant qu'autorité gouvernementale chargée du secteur des nouvelles technologies.

#### **b. Le comité interministériel de l'E-Gouvernement (CIGOV)**

Le CIGOV a été institué par la résolution N° «CNTI\_09/1/01» suite à la première réunion du CNTI tenue en date du 22/07/2009. La circulaire du Premier ministre N°17/2009 du 21 octobre 2009 a concrétisé la création de ce comité interministériel et des structures sectorielles responsables des projets «E-gouvernement ».

Selon la dite circulaire, le **CIGOV** est chargé **de formuler** la vision du Maroc dans le domaine de l'E-Gouvernement, et **d'élaborer** un plan d'action national en la matière. Il **assure** également la coordination entre les administrations et les établissements concernés dans tous les sujets relatant à la mise en œuvre du programme de l'E-Gouvernement, et il **fournit** les ressources et les moyens nécessaires au bon fonctionnement des projets, à l'évaluation des réalisations, et à la réorientation des projets en difficulté.

Le CIGOV est présidé par le ministre de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies. IL se compose de membres permanents qui représentent 10 départements ministériels à savoir : la primature, la justice, les finances, l'équipement, l'habitat, la santé, l'éducation nationale, l'industrie commerce et nouvelles technologies, les affaires étrangères et la fonction publique ainsi que l'ANRT.

Le CIGOV se réunit à l'initiative de son Président chaque fois que les circonstances l'exigent et, au moins une fois par trimestre.

#### **c. La direction de l'Economie numérique (DEN)**

La DEN a été créée au sein du MICNT par le décret n°2-10-74 du 06/07/2010. L'une de ses missions prévues à l'article 9, consiste à **élaborer** la stratégie nationale des technologies de l'information et de la communication, à **assurer** sa déclinaison en programmes opérationnels et **veiller** à sa mise en œuvre en concertation avec les parties prenantes.

Cette direction **assure le secrétariat permanent** du CNTI et de son comité de pilotage. La DEN est structurée en trois divisions à savoir : la division de l'E.GOV, la division

des technologies de l'information et de la confiance numérique et la division de la poste et des télécommunications.

#### **d. La direction du pilotage de l'E-Gouvernement (DPGOV)**

Par la circulaire n° CAB/2009/17 susmentionnée, il a été créé une direction du pilotage de l'E-Gouvernement (DPGOV). La DPGOV siège au ministère de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies, et se compose d'experts multidisciplinaires de divers domaines en relation avec l'E-Gouvernement. La DPGOV a pour mission **d'assister** le CIGOV pour **l'organisation, la mise en œuvre et le suivi** des programmes et activités qui ressortent de ses attributions, et **de mettre** son expérience à la disposition des structures de pilotage de l'E-Gov (SPGPV) afin qu'elles accomplissent leurs missions.

Par ailleurs, d'autres comités interviennent dans le processus décisionnel relatif à quelques axes de la stratégie MN2013, notamment le Comité de Gestion du Service Universel des Télécommunications (CGSUT)<sup>4</sup> dans le cadre des initiatives et actions relatives à l'axe de la transformation sociale.

#### **e. Mise en œuvre de la stratégie**

La mise en œuvre des différents axes et mesure d'accompagnement de la stratégie est assurée par plusieurs intervenants:

- L'exécution de **l'axe 1** de la stratégie est partagée à la fois entre l'ANRT, le MICNT, le MEN et le MES...;

Le Service Universel des télécommunications au Maroc est régi par la loi n° 24-96 du 07 août 1997, telle que modifiée et complétée par la loi n° 55-01 du 8 novembre 2004. Ce dispositif a été complété par l'adoption du décret n° 2-97-1026 du 25 février 1998, tel que modifié et complété par le décret n° 2-05-771 du 13 juillet 2005, et les cahiers des charges des exploitants de réseaux publics de télécommunications.

- La mise en œuvre de l'axe 2 de la stratégie, est assurée par des comités sectoriels de l'E-Gouvernement (SPGPV) qui ont été créés au niveau des départements gouvernementaux, des établissements publics, et des agences du développement économique et social. Ces structures sont chargées d'élaborer des plans d'action

---

<sup>4</sup> CGSUT: créé en 2005 par le décret n°2-05-77. Il est chargé principalement de la définition et de la validation des programmes du Service Universel à mettre en œuvre.



sectoriels, de prioriser les projets, d'établir les budgets, et d'encadrer tous les projets de l'E-Gov. Elles assurent également le suivi de la mise en œuvre du plan d'action établi et l'évaluation des moyens nécessaires à sa réalisation;

- La majorité des actions des axes 3 et 4 de la stratégie, sont exécutés par l'ANPME et quelques une sont à la charge du MICNT;
- Les deux mesures d'accompagnement de la stratégie sont exécutées par le MICNT.

### **II.3. Moyens financiers pour la réalisation de la stratégie MN2013**

Le montant global des ressources financières allouées à la stratégie MN2013 est de 5,19 milliards de DH. Les budgets relatifs à l'axe 1 : « **Transformation sociale** » et l'axe 2 : « **Services publics orientés usagers** » représentent **83%** du budget global de la stratégie soit respectivement 41% et 42%. Le budget alloué à la stratégie MN2013 est réparti comme suit:

**Tableau 1 : Ressources financières de MN2013**

Rubriques	Période 2009-2013 en millions de DH
Axe 1: Transformation sociale	2 128
Axe 2: Services publics orientés usagers	2 186
Axe 3: Productivité PME	320
Axe 4: Industrie TI	481
Mesure 1: Capital humain	-
Mesure 2: Confiance numérique	35
Gouvernance	37
<b>Total</b>	<b>5 187<sup>5</sup></b>

Source : stratégie MN2013

Il y a lieu de signaler que la part budgétaire allouée par source de financement n'est pas identifiée au niveau de la stratégie.

---

<sup>5</sup> Hors investissements privé

# **CHAPITRE 1**

## **CONTEXTE GLOBAL DE LA STRATEGIE ET BILAN DES REALISATIONS**

### **III. Contexte de la stratégie**

Depuis 1996, le Maroc s'est inscrit dans la restructuration du domaine des technologies de l'information par l'adoption de la loi n°24-96 qui a permis de lancer une première étape de libéralisation du secteur des télécommunications. Cette dernière s'est traduite notamment par l'éclatement de l'ancien monopole du secteur de l'ONPT et la création de IAM, BAM et de l'ANRT.

Afin de renforcer le développement de la société de l'information, plusieurs efforts ont été déployés dans ce sens par l'élaboration de multiples stratégies.

#### **III.1. Les stratégies numériques avant 2009**

##### **a. Plan quinquennal 1999-2003**

1. Le plan quinquennal 1999-2003, conçu et préparé par l'ex SEPTTI <sup>6</sup>, a inscrit le développement des télécommunications et des nouvelles technologies comme une priorité nationale et une option stratégique du développement économique, industriel et social du Royaume. Les principaux objectifs ont consisté à :

- Élaborer une législation capable de répondre aux problématiques de protection des noms de domaines commerciaux, protection des données nominatives et au commerce électronique;
- Amorcer un tournant au niveau de l'éducation à travers l'intégration des outils informatiques et d'Internet aux écoles;
- Éviter la fracture numérique par des politiques qui favoriseraient le déploiement des nouvelles technologies dans les régions et les couches de population les plus démunies ;
- Financer la création d'entreprises de la nouvelle économie du savoir (capital risque, prêt au démarrage des entreprises à contenu technologique, etc.).

##### **b. La stratégie e-Maroc 2010 (2005-2010) :**

2. Baptisée e-Maroc 2010, une deuxième stratégie nationale pour le développement de la société de l'information et l'économie du savoir couvrant la période 2005 à 2010 a

---

<sup>6</sup> Secrétariat d'Etat auprès du premier ministre chargé de la poste et des Technologies des Télécommunication et de l'Information

été élaborée en 2005 par l'ex ministre délégué auprès du premier ministre, chargé des affaires économiques et générales. Elle s'articule autour de deux objectifs majeurs :

1. Réduire la fracture numérique par le biais du :
  - Développement d'un contenu marocain utile et pertinent ;
  - Disponibilité d'infrastructures performantes au meilleur prix ;
  - Accès à la société de l'information pour l'ensemble des marocains ;
  - Formation en TIC adaptée à tous les niveaux.
2. Positionner le Maroc à l'échelle internationale par le biais de:
  - Une industrie des TIC productive et compétitive ;
  - Une industrie des télé-services, notamment tournée vers l'export ;
  - Un accès au profit des Entreprises TIC ;
  - Une formation des compétences TIC.

### ***III.2. Autorités gouvernementales chargées des stratégies TIC***

3. L'examen des stratégies numériques qu'a connu le Maroc à partir de 1999 a permis de relever une certaine déperdition des efforts en matière d'élaboration et de mise en œuvre, marquée principalement par l'instabilité de l'autorité gouvernementale chargée de la gestion du secteur des nouvelles technologies.

4. En effet, le SEPTTI, institué en 1998 en secrétariat d'état, a été substitué en 2002 par le département de la poste, des télécommunications et des technologies de l'information (DEPTTI) qui a été rattaché au Ministère de l'Industrie du commerce et des télécommunications. En 2004 ce département a été rattaché au Ministère délégué auprès du Premier ministre chargé des affaires économiques et générales. Depuis octobre 2007, il a été ré-attaché au MICNT. À partir d'août 2010, une nouvelle organisation a été mise en place au sein dudit Ministère, où le DEPTTI ne figure plus en tant que département. Une direction de l'économie numérique a été créée au sein du MICNT à laquelle ont été confiées les missions de l'ex DEPTTI.

5. Cette instabilité de rattachement a influencé négativement la mise en œuvre, la capitalisation des expériences en matière d'exécution et la traçabilité des différents documents relatifs à la réalisation des projets.

Il y a lieu de noter, que les différentes stratégies numériques n'ont pas fait l'objet d'évaluation pour dresser des bilans de leurs réalisations, identifier les faiblesses et les facteurs ayant entravé leurs mises en œuvre. La stratégie « e-maroc2010 » n'avait même pas atteint son terme fixé pour 2010 qu'une nouvelle stratégie a été lancée en 2009. Ainsi, une discontinuité entre les stratégies qui gravitent autour des mêmes objectifs a été observée et paraît peu compréhensible.

A titre d'exemple, le projet « Gateway » dont le montant s'élève à 11.289.974,40 DH, qui consiste à mettre en place une plate forme d'interopérabilité intégrée au niveau du programme E-Gov, ne fait aucune référence aux études menées sur ce sujet puisque ce projet faisait partie du portefeuille des projets de la stratégie «e-Maroc 2010» appelé «One Gov».

6. Par ailleurs, de cette instabilité institutionnelle de l'autorité gouvernementale chargée du secteur des télécommunications, il a résulté une concentration de l'ensemble des processus de gestion du secteur au sein de l'ANRT. En effet, celle-ci assure à la fois les activités de régulation, de réglementation et de définition des stratégies et des priorités relatives au secteur.

### ***III.3. Systèmes d'information au sein des services publics***

7. Les systèmes d'information mis en place par les différents services publics présentent plusieurs faiblesses. En effet, le dépouillement des différents rapports de contrôle de la gestion réalisés par la Cour des comptes entre l'année 2005 et 2012 et qui ont abordé le volet relatif aux systèmes d'information a permis de dresser un ensemble d'anomalies. Les principales observations relevées sont :

- Défaillances au niveau des phases de planification et d'organisation (absence de schémas directeurs ou non application du schéma directeur élaboré ou exécution très limitée des projets prévus par le schéma directeur informatique, gestion défectueuse des projets d'informatisation, système informatique non intégré, absence d'architecture unifiée, absence de dictionnaire global de données, etc.) ;

- Carences au niveau du processus d'acquisition et d'implémentation (Infrastructure télécoms inexistante ou inadaptée, processus informatique ne répondant pas aux besoins des processus réels métier, inexploitation des fonctionnalités offertes par les systèmes informatiques, non utilisation d'applications acquises, etc.) ;
- Faiblesses au niveau du processus délivrance et support (absence de solutions antivirales, absence de politique de gestion des coûts et des besoins, prix excessif des équipements et/ou applications acquis, absence d'un inventaire exhaustif relatif au parc informatique, absence de suivi des équipements déployés, absence d'une évaluation des besoins réels en matériel et fournitures informatiques, mauvaise gestion des stocks, processus de gestion d'archivage limité, etc.) ;
- Faiblesses au niveau du système de surveillance et d'évaluation (Insuffisance d'outils d'évaluation, de contrôle, d'analyse et de suivi des performances, insuffisance sur le plan de l'évaluation des projets, non mise en place de points de contrôle pour la concordance entre les contrôles d'application et le contrôle interne, gouvernance des SI absente ou défaillante ...).

**8.** Les anomalies et les limites des systèmes d'information susmentionnées engendrent des difficultés quant à l'élaboration des services inter et intra administratifs et ceux orientés usagers. En effet, l'importance de ces systèmes réside dans le fait qu'ils constituent le back office des services en ligne.

#### **IV. Etat d'avancement de la stratégie**

**9.** Afin de dresser l'état d'avancement de la stratégie MN2013, la mission de la Cour a adressé à la DEN un canevas à servir qui renseigne sur les différentes initiatives, actions ou projets programmés. Toutefois, la situation remise à la Cour ne retrace pas l'évolution de l'ensemble des projets lancés dans le cadre de la stratégie depuis leur démarrage.

**10.** L'état d'avancement de la stratégie MN2013 a été arrêté à partir de l'exploitation des différents procès verbaux du CNTI, du CIGOV et du CGSUT, des feuilles de suivi élaborées par les sociétés Valyans et Atexo dans le cadre de leur pilotage des différents

axes de la stratégie ainsi qu'à partir des données fournies par la DEN ou certains organismes mis en place à l'occasion des différents actions et projets programmés.

11. Par ailleurs, l'état d'avancement des projets relatifs à l'axe 2 a été établi en tenant également compte de la feuille de route (fiche présentant le projet, son planning de réalisation et son budget...), du respect du calendrier de réalisation et de la consultation du site Internet relatif au service en ligne, le cas échéant.

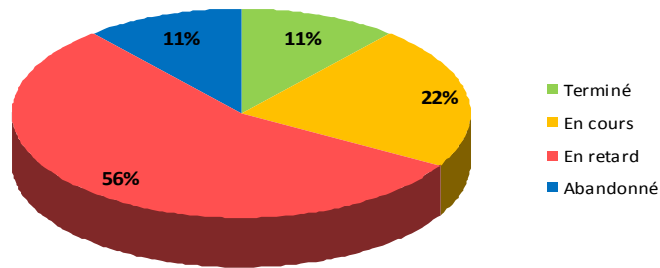
#### **IV.1. Réalisation de l'axe 1: « Transformation sociale »**

Cet axe a pour objectif de rendre accessible aux citoyens l'Internet haut débit et de favoriser l'accès aux échanges et à la connaissance. Il est réparti en trois initiatives déclinées en dix actions. Un récapitulatif de l'état d'avancement des actions de cet axe en date du 30 juin 2013 est résumé dans le tableau suivant. Pour plus de détail concernant l'avancement de cet axe (voir annexe 2: Etat d'avancement de l'axe 1 « transformation sociale »).

**Tableau 2 : Etat d'avancement de l'axe 1**

<b>Actions</b>	<b>Projet</b>	<b>Etat du projet</b>	<b>Action réalisée/Total des actions</b>
<b>Action 3-</b> Subventionner l'équipement des enseignants en ordinateurs et connexions Internet	NAFIDA	Terminé	11%
<b>Action 4-</b> Subventionner l'équipement des élèves ingénieurs ou assimilés en ordinateurs portables et connexions Internet	INJAZ	En cours	22%
<b>Action 5-</b> Adopter des politiques ciblées pour le développement du Haut Débit par catégorie de zones et niveau de revenu	Internet Haut Débit		
<b>Action 1-</b> Équiper en accès Internet et ressources multimédias les établissements scolaires publics + formation et mise en place des ressources numériques	GENIE	En retard	56%
<b>Action 7-</b> Faciliter l'accès Internet et l'usage des TI hors domicile à travers la mise en place de CAC	Centres d'Accès Communautaires		
<b>Action 8-</b> Soutenir le développement de contenu numérique informationnel	Contenus numériques		
<b>Action 9-</b> Soutenir le développement de contenu numérique de divertissement			
<b>Action 10-</b> Soutenir le développement de contenu éducatif			
<b>Action 2-</b> Équiper en accès Internet et ressources multimédias les établissements publics d'enseignement supérieur	Net U		
	GENIE SUP		
<b>Action 6-</b> Promouvoir les offres d'équipement à bas prix	Offres d'équipement à bas prix	Abandonné	11%

Axe Transformation Sociale : Etat d'avancement au 30/06/2013



Il convient de signaler que Les projets ayant connu des taux de réalisation importants sont ceux relatifs à l'équipement des enseignants et des étudiants des écoles d'ingénieurs et des universités, en l'occurrence Nafida et Injaz.

12. De plus, 40% des projets sont en retard ou à problèmes. En effet, le projet phare relatif à l'équipement des établissements scolaires primaires, collégiaux et collégiaux qualifiants (GENIE) est toujours en retard avec un taux de réalisation ne dépassant pas les 30%. Si la généralisation des valises multimédia (VMM) auprès des établissements a atteint un taux de réalisation de 71%, l'action relative à l'équipement en salles multimédia n'a pas dépassé 24%.

13. Par ailleurs, 20% des projets initiaux ont été abandonné ou n'ont jamais tel le projet de promotion d'équipement à bas prix et le projet Génie-Sup relatif à la mise en place d'un système d'information au niveau des universités.

14. Ainsi, le **bilan de réalisation** relatif à cet axe laisse apparaître un grand **retard**. En effet, en date du 30 juin 2013 et après plus de 4 ans du démarrage et à **6 mois de la date de clôture prévisionnelle** de la stratégie, **seulement 11% des actions programmées sont terminées**.

#### ***IV.2. Réalisation de l'axe 2: « Services publics orientés usagers :E-Gov »***

15. La stratégie MN2013 s'est fixée au niveau de l'axe 2 trois initiatives déclinées sous forme de trois actions. Le tableau ci-dessous présente une synthèse sur leur état d'avancement.



**Tableau 3 : Etat d'avancement de l'axe 2 E-Gov**

Initiatives	Actions	Projet réalisé/ total des projets
Initiative 1- Mettre en place les instances de pilotage dédiées au programme e-gouvernement	Action 11- Mettre en place la gouvernance du programme e-gouvernement	Opérationnel
Initiative 2- Mettre en œuvre, au plus tard en 2011, 15 services et projets phares (Le nombre des projets a évolué vers 18 projets par la suite)	Action 12- Mettre en oeuvre 15 projets phares (Le nombre des projets a évolué vers 18 projets par la suite)	- 5 projets étaient déjà opérationnels avant la stratégie - 1 projet est opérationnel (8%) - 10 projets en retard (76%) - 1 projet en cours (8%) - 1 projet non démarré (8%)
Initiative 3- Mettre en œuvre, à l'horizon 2013, l'ensemble des services et projets E-Gov	Action 13- Mettre en œuvre l'ensemble des projets et services E-Gov	- 8 projets étaient déjà opérationnels avant la stratégie - 4 projets opérationnels (43%) - 1 projet en cours (2%) - 1 projet abandonné (2%) - 16 projets en retard (28%) - 14 projets non démarrés (25%)

**16.** Avant d'établir l'état d'avancement des projets, il y'a lieu de signaler que :

- Le CIGOV lors de sa première réunion en février 2010 a planifié 81 projets, dont 18 ont été identifiés comme prioritaires au lieu de 15 dits must have prévus au niveau de la stratégie et ceci après avoir abandonné le projet « Centrale d'achat des administrations » et fragmenté trois projets en sept. Les projets programmés au niveau de cet axe sont arrêtés à 82 projets après plusieurs changements (8 projets ont été fusionnés en 4 projets, 1 projet a été annulé, 6 projets ont été ajoutés). Le portefeuille des 82 projets est présenté au niveau de l'annexe 3 (Bilan axe 2 - Services publics orientés usagers).
- Dans le portefeuille des projets programmés, certains étaient opérationnels avant la stratégie. Parmi les 18 projets prioritaires, 5 projets étaient opérationnels avant le lancement de la stratégie (soit 28%) et 13 projets confirmés. Concernant les 64 autres projets, 8 projets étaient opérationnels avant le lancement de la stratégie, 41 confirmés et 15 à affecter.

**17.** Si l'action 11 de l'axe E-Gov a été réalisée et a permis la mise en place des instances de pilotage prévues, le bilan des actions 12 et 13 n'a pas encore atteint les objectifs escomptés à savoir : la mise en place de 89 services E-Gov dont 42 intégrés et transactionnels, 30 informationnels et interactifs, et 17 d'infrastructure.

**Réponse du MICNT:**

*Le Bilan de réalisation de cet axe est:*

– *Initiative 2 – projets phares : 9 (au lieu de 1) projets sont opérationnels depuis le lancement du programme et après le démarrage de la stratégie:*

- *Certification électronique*
- *Cadre Général d'Interopérabilité*
- *Prise de rendez-vous (6 hôpitaux opérationnels + feuille de route de généralisation validée par le ministère de la santé)*
- *Watiqa : 102 communes en production (généralisation en cours)*
- *Portnet*
- *Demande en ligne du casier judiciaire*
- *E-Consulat*
- *Simpl-IR*
- *MASSAR, le système de gestion de la scolarité*

*2 projets (au lieu de 1) n'ont pas démarré :*

- *SI intégré des collectivités locales (MI/DGCL)*
- *L'identifiant commun de l'entreprise*

*Il y a lieu d'expliciter la différence entre « en retard » et « en cours ».*

– *Initiative 3 – autres services :*

*38 (au lieu de 4) projets opérationnels.*

**Commentaire:**

La Cour précise que l'initiative 2 ne concerne que le portefeuille des projets "Must have" alors que les projets indiqués précédemment par les responsables du MICNT englobent des projets qui ne rentrent pas dans l'initiative 2, à savoir: (Prise de rendez-vous, Watiqa , Demande en ligne du casier judiciaire, MASSAR).

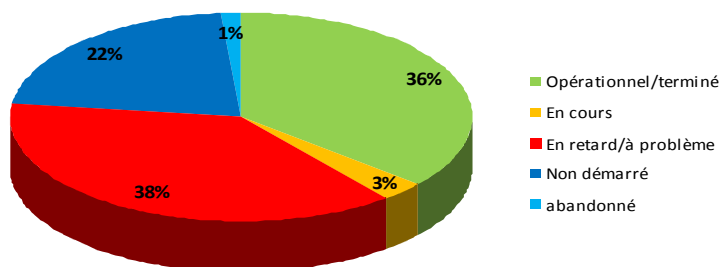
D'autre part, la Cour souligne que les projets considérés "en cours de réalisation" sont les projets dont les objectifs ne sont pas encore atteints tels qu'ils sont arrêtés au niveau des feuilles de route et qui n'accusent pas un retard par rapport au calendrier de réalisation initial. Les projets qui accusent un retard par rapport au calendrier préétabli au niveau des feuilles de route sont considérés comme des projets en "retard/à problème". Les projets opérationnels uniquement sur quelques sites pilotes et qui ne sont pas encore généralisés sont considérés comme "en cours" ou "en retard/à problème" selon le calendrier de leur réalisation.

**a. Etat d'avancement des projets de l'axe E-Gov :**

**18.** Le bilan de l'avancement du programme "E-Gov " a concerné principalement les projets programmés sans tenir compte des projets opérationnels avant le lancement de la stratégie (au nombre de 13), ce qui ramène leur nombre effectif à 69 au lieu de 82. Le diagramme ci-dessous montre que **38%** des projets programmés sont **en retard** ou à

problème, **22 %** des projets **n'ont pas démarré**, **3% en cours**, **1% abandonné** et seuls **36% des projets sont opérationnels**.

Axe E-Gov: Etat d'avancement au 30/06/2013

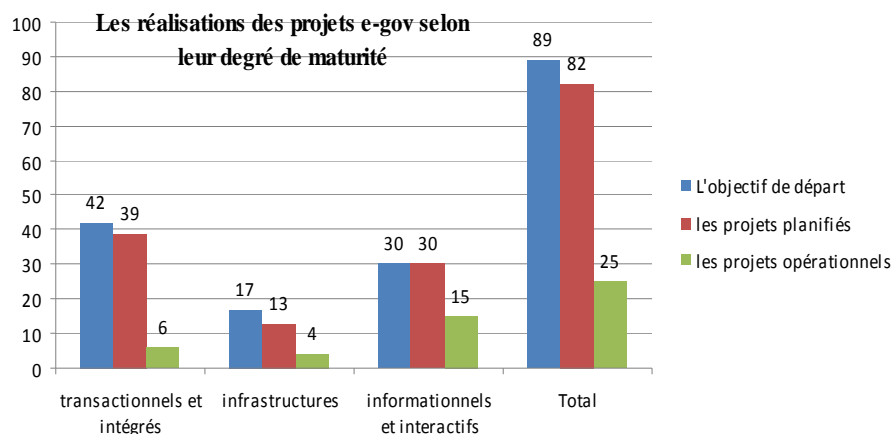


**19.** L'avancement des 13 projets "Must have" montre que:

- Un seul projet a été mis en œuvre. C'est le projet (certification électronique), soit 8% du nombre total des projets programmés;
- Les projets en cours de réalisation représentent 3% du total des projets. Il s'agit du projet « e-consulat » qui se limite actuellement à la commande d'un certain nombre de documents administratifs en ligne alors que le projet vise une dématérialisation de tout le processus;
- Dix autres projets sont en retard soit 76%, et un projet n'a pas encore démarré soit 8% du portefeuille global des projets, il s'agit du projet relatif au « système d'information des collectivités locales ».

**b. Etat d'avancement axe E-Gov selon le degré de complexité des projets**

**20.** L'état d'avancement, tenant compte de l'ensemble des projets de l'axe E-Gov et du degré de complexité à savoir (infrastructure, intégré, informationnel et interactif), reste loin des objectifs fixés au départ comme le montre la figure suivante :



21. Les 25 projets et services opérationnels sont constitués en grande partie de projets à caractère informationnel et interactif soit 60% (15 projets). Les projets transactionnels et intégrés opérationnels permettant une dématérialisation de bout en bout ne sont que 6 projets, représentant 24%.

#### **c. Etat d'avancement des projets d'après le budget accordé**

22. Les projets opérationnels ne représentent en termes budgétaires que 23% du budget global alloué à l'axe E-Gov, soit 457,88 MDH. Les projets en retard ou à problèmes constituent 50% du budget, soit un montant de 987,5 MDH.

23. Pour ce qui est des projets "Must Have", le projet opérationnel "certification électronique" ne constitue que 1% du budget global alloué à ses projets, soit 12 MDH. Le projet "e-consulat" qui est en cours de réalisation a une enveloppe budgétaire de 4%. Toutefois, les projets en retard, à problème ou n'ayant pas démarré constituent 94% du budget global alloué au projet "Must Have".

### **IV.3. Réalisation de l'Axe 3: « Productivité de la PME »**

24. L'axe 3 relatif à la productivité des PME est composé de trois priorités stratégiques:

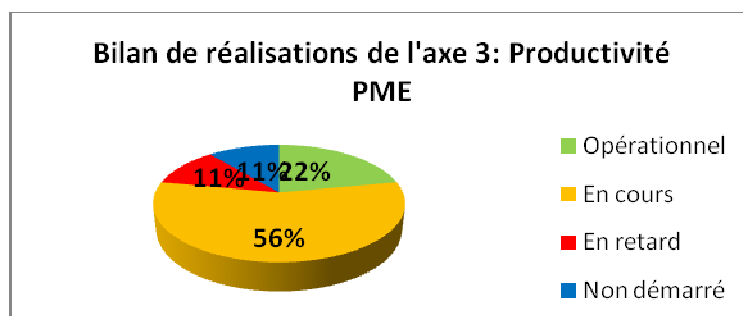
- Soutenir l'informatisation des PME des filières à fort enjeu PIB;
- Mobiliser les prescripteurs publics et privés pour promouvoir et accélérer l'informatisation des PME;
- Sensibiliser les entreprises à l'usage des TI en les incitant à améliorer la productivité des PME par l'informatisation de leurs processus et l'intégration des TI dans leurs métiers.

25. Ces objectifs ont été déclinés en 9 actions. Le bilan de leur réalisation montre que sur les 9 actions programmées (Actions 14 à 22), deux ont été réalisées soit (22%), cinq sont en cours de mise en œuvre (56%), une action est en blocage (Rawaj TI), et une action n'a pas été réalisée (Formation des correspondants et des experts comptables). Ces chiffres sont détaillés comme suit:

**Tableau 4 : Etat d'avancement de l'axe 3: Productivité des PME**

Actions	Projet	Etat du projet	Action réalisée/Total des actions
<b>Action 14-</b> Identifier des solutions métier prêtes à l'emploi à destination des filières à fort enjeu PIB	Moussanada TI - Elaboration des offres	opérationnel	22%
<b>Action 21-</b> Initier les dirigeants des PME à l'usage des TI : Le Permis Numérique	Infitah		
<b>Action 15-</b> Soutenir les investissements TI des PME sectorielles	Moussanada TI	En cours	56%
<b>Action 16-</b> Communiquer autour des offres sectorielles mises au point	Moussanada TI - Communication		
<b>Action 22-</b> Mettre à niveau le cadre légal pour favoriser l'usage des services en ligne	Cf Confiance numérique		
<b>Action 17-</b> Accompagner les PME fournisseurs des grands donneurs d'ordres engagés dans des projets de dématérialisation	Dématérialisation des documents commerciaux - OCP/PME		
<b>Action 19-</b> Mobiliser les associations professionnelles dans la prescription des TI aux PME	Cf Action 16 (en liaison avec l'action 16)		
<b>Action 18-</b> Mobiliser les grands donneurs d'ordres pour inciter à l'équipement des TPE	Rawaj TI	En retard	11%
<b>Action 20-</b> Former les correspondants TI et les experts comptables	Action non réalisée	Non démarré	11%

Source DEN



#### a. Moussanada TI :

26. Le projet Moussanada TI est une composante du programme Moussanada qui fait partie de la stratégie Emergence qui vise la promotion de l'industrie. A fin Février 2013, les engagements effectués dans le cadre de ce programme n'ont atteint que 22,9 MDH sur les 59 MDH prévus, soit un taux d'engagement de 39%. Les paiements réalisés ont atteint 14,2 Millions de DH, soit un taux de consommation budgétaire de 62%. Il en ressort un taux d'exécution global du programme de 23% à six mois de la fin

de la stratégie MN2013. Le tableau ci dessous récapitule les situations annuelles du programme Moussanada TI:

**Tableau 5 : Evolution du budget du programme Moussanada TI (2010-2012)**

Année	Budget engagé en DH	Paievements en DH
2010	4.181.699,84	3.929.851,84
2011	11.543.406,76	9.316.015,76
2012	7.175.964,40	964.365,52
<b>Total</b>	<b>22.901.071,00</b>	<b>14.210.233,12</b>

Source: rapport productivité PME (comité de suivi du 04/03/2013)

27. Il y a lieu de noter que sur les 1048 demandes exprimées par les entreprises, 234 PME ont bénéficié du soutien de Moussanada TI, soit un taux de transformation de 22,3%. Les secteurs des services aux entreprises, du textile et cuir, du commerce et réparation autos et de l'industrie chimique ont bénéficié de plus de 60%. A signaler que la région de Casablanca abrite les deux tiers (66%) des PME bénéficiaires.

**Réponse de l'ANPME:**

*Il convient de souligner que le paiement reste tributaire de la présentation du dossier de paiement par l'entreprise. De même, la durée des missions peut être augmentée si les raisons évoquées sont justifiées par les entreprises (décès du patron ou changement du management, changement de sites de production, grèves, priorisation d'un investissement dicté par le marché, ...).*

*En effet, à fin janvier 2013, sur les 1031 demandes des entreprises, dont 617 entreprises éligibles, 792 PME sont bénéficiaires du programme Moussanada, dont 234 PME bénéficiaires d'une action SI. Le taux global de transformation incluant tout type d'actions est de 38% (par rapport aux entreprises éligibles). Il est à rappeler qu'à partir de février 2013, un nouveau Cadre Contractuel ANPME/Etat est entré en vigueur, ce qui a impliqué la reformulation par les entreprises de nouvelles demandes pour bénéficier des programmes Moussanada et Imtiaz[...].*

*Le nombre de PME ayant bénéficié de Moussanada TI à fin octobre 2013 est de 310 PME soit un taux de réalisation de 77,5% de l'objectif fixé dans le cadre de la convention de partenariat régissant le Fonds de l'informatisation des TPE /PME « PLAN MAROC NUMERIC 2013 » qui est de 400 bénéficiaires sur la période 2009 / 2013.*

*Le tissu industriel reste très concentré sur l'axe Kénitra–El Jadida (55%) à l'image du portefeuille d'entreprises accompagnées (65%). Néanmoins, des efforts importants sont déployés par l'ANPME et à travers le réseau des Délégations de l'Industrie, en termes de communication mais restent effectivement en deçà des attentes en l'absence d'un réseau propre à l'ANPME.*

**b. La dématérialisation des documents commerciaux**

28. Le projet vise à mobiliser les grandes entreprises (grands donneurs d'ordres aux PME) dans des projets de dématérialisation afin d'inciter leurs fournisseurs PME à

l'usage des TI. La première expérience a été réalisée avec l'Office chérifien des phosphates (OCP) pour dématérialiser les documents commerciaux. La mise en place d'une plateforme de dématérialisation en collaboration avec la Poste est en cours. Globalement, le projet a pris beaucoup de retard et n'a pas encore abouti à des résultats concrets.

**Réponse de l'ANPME :**

*Le retard enregistré est dû essentiellement aux éléments suivants:*

- La nécessité pour le MICNT de remplir certaines conditions «pré-requis» à l'opérationnalisation de la dématérialisation des documents commerciaux à savoir; l'élaboration des normes devant régir les documents commerciaux (action qui a nécessité une année de travaux) et la désignation d'un opérateur marocain comme certificateur de la signature électronique (Poste Maroc);*
- Les délais nécessaires pour le choix du prestataire par l'OCP sur la base d'un appel d'offre ouvert (huit mois);*
- Le délai conséquent pour l'intégration et la mise en oeuvre de la plateforme de dématérialisation au niveau de l'OCP qui est en cours de mise en place.*

**c. RAWAJ TI :**

**29.** Le projet Rawaj TI est une composante du programme Rawaj pour la mise à niveau du petit commerce de proximité. En date de juin 2013 le projet était bloqué.

**Réponse de l'ANPME :**

*Le blocage est en effet imputable à l'arrêt du projet dans l'attente d'un arbitrage quant à sa gouvernance. Lors du comité de suivi de RAWAJ présidé par Monsieur le Ministre en date du 30/05/2013, il a été décidé de confier le pilotage du projet RAWAJ-TI à l'ANPME. Cette décision a été entérinée dans le cadre d'une convention transitoire signée le 19 septembre 2013 pour assurer la continuité de la mise en œuvre de la stratégie RAWAJ et pour préparer une nouvelle offre pour l'accompagnement du secteur à l'horizon 2020[...].*

**d. INFITAH :**

**30.** Ce projet consiste à offrir gratuitement pour l'ensemble des très petites entreprises (TPE) la possibilité d'initiation aux technologies modernes de l'information. Ce dispositif est piloté par l'ANPME avec l'implication opérationnelle de la Fédération des Chambres Marocaines du Commerce de l'Industrie et de Services (CCIS) et de l'Association des Professionnels de Technologie de l'Information (APEBI).

A fin février 2013, 2913 demandes de TPE ont été validées et 2632 TPE ont été sensibilisées. Ces efforts ont permis de délivrer 2533 permis numériques, soit 25,3% de l'objectif initial de 10 000TPE et 433 TPE ont bénéficié du pack Infisah, soit 22% de l'objectif initial de 2 000 TPE.

**Réponse de l'ANPME:**

*La mise en place du projet Infatih a nécessité la réalisation de plusieurs activités préalables à son opérationnalisation effective à partir de mai 2011. Toutefois le projet INFITAH rencontrait plusieurs difficultés telles que:*

- Les conditions d'éligibilité des TPE qui freinait l'accès aux sessions d'initiation Infatih puisque la TPE était tenue d'acquiescer un document pour justifier un chiffre d'affaires inférieur à 3 millions de DH;*
- La faible subvention (30% à hauteur de 1500 DH) n'encourageait pas les entreprises à bénéficier des sessions d'initiation pour acquiescer le Pack TI (enquête de satisfaction auprès des détenteurs de Permis numériques);*

*Afin de pallier aux difficultés ci dessus, plusieurs mesures suivantes ont été adoptées et ont fait l'objet d'un avenant, signé le 23 Mai 2013:*

- Condition d'éligibilité : Une simple déclaration sur l'honneur concernant le non dépassement des 3 Millions de DH du chiffre d'affaires suffit ;*
- Passage de la subvention de l'Etat de 30% plafonnée à 1500 DH à 50% plafonnée à 2500 DH pour le Pack TI Infatih;*
- Introduction de 6 opérateurs privés de formation pour combler.*
- Mise en place de nouveaux packs TI avec des offres avantageuses.*

*En résultat de ces actions, l'ANMPE a arrêté en date d'octobre 2013 le nombre des bénéficiaires des sessions d'initiation Infatih et ayant obtenu un permis numérique à 3558 TPE, soit 36% de l'objectif de 10.000 permis numériques. Les TPE ayant bénéficié du Pack TI Infatih est arrêté à 441 TPE, soit 22% de l'objectif fixé de 2000.*

#### **Commentaire:**

Concernant le projet INFITAH, la cour attire l'attention sur le fait que les éléments de blocage signalés démontrent une faiblesse au niveau de la phase d'élaboration du projet et des études préalables pour définir les besoins et les objectifs. Elle souligne également la réaction tardive pour la revue des conditions d'octroi qui n'ont été instaurées par l'avenant qu'en date du 23 mai 2013, soit plus de trois années par rapport au démarrage du projet.

#### **IV.4. Réalisation de l'axe 4 «Industrie des TI»**

31. L'objectif de cet axe stratégique est de développer la filière TI locale en soutenant la création et la croissance des acteurs locaux ainsi qu'en faisant émerger des pôles d'excellence avec un fort potentiel à l'export. Pour la mise en œuvre, 14 actions ont été planifiées, déclinées en 15 projets dont l'état d'avancement est récapitulé dans le tableau suivant:

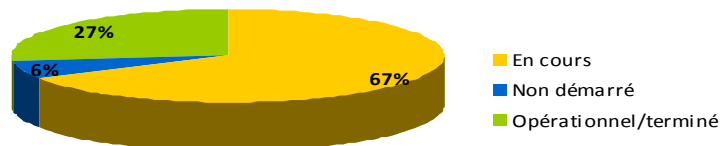
**Tableau 6 : Etat d'avancement de l'axe 4**

Actions	Projet	Etat du projet	Projet réalisé/Total projets
Action 24- Mettre en place des solutions de financement dédiées aux acteurs TI	Mobilisation des Champions Nationaux	Non démarré	7.69%
	Maroc Numeric Fund	Opérationnel	
Action 29- Mettre en place des clusters TI	Maroc Numeric Cluster	Opérationnel	30.77%
Action 30- Mettre en place un financement dédié aux activités développées dans les clusters	Mettre en place un financement dédié aux activités développées dans les clusters	Opérationnel	



<b>Action 31-</b> Mettre en application la loi sur la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel	Cf. Confiance numérique	Opérationnel	
<b>Action 23-</b> Mettre en place une gouvernance nationale de l'innovation	Mettre en place une gouvernance nationale de l'innovation- Gouvernance des Fonds Innovation et R&D	En cours	61.54%
<b>Action 25-</b> Mettre en place des structures d'accueil technologiques régionales	Régionalisation des Technoparks	En cours	
<b>Action 26-</b> Améliorer et adapter le cadre réglementaire aux spécificités du secteur TI	Cadre réglementaire R&D et Innovation	En cours	
<b>Action 27-</b> Promouvoir la culture d'entrepreneuriat et d'innovation	Culture d'entrepreneuriat	En cours	
<b>Action 32-</b> Conserver la compétitivité de l'offre Maroc offshoring	Cf Programme Emergence	En cours	
<b>Action 33-</b> Proposer des infrastructures suffisantes et de qualité	Cf Programme Emergence	En cours	
<b>Action 34-</b> Répondre aux besoins en ressources humaines qualifiées	Former les ressources humaines pour accompagner le développement de l'offshoring TI	En cours	
<b>Action 35-</b> Promouvoir l'offre Maroc auprès des SSII françaises	Poursuivre l'attraction des SSII françaises	En cours	
<b>Action 36-</b> Mener une veille technologique	Réaliser une veille technologique afin de décider sur quelles spécialités le Maroc devra se focaliser pou remonter en valeur ajouté	En cours	
<b>Action 28-</b> Développer les services d'assistance aux entreprises TI	Services d'assistance aux entreprises TI	En cours	

Axe Industrie des TI:Etat d'avancement au 30/06/2013



Le bilan de réalisation de cet axe montre que seulement 4 actions soit 27% ont été réalisées, 9 sont en cours de réalisation soit 60%, alors que deux actions n'ont pas démarré. Les principales actions mises en œuvre sont: le Centre Marocain de l'Innovation, Maroc Numeric Fund, Technopark Casa, Cluster TI.

#### ***IV.5. Mise en place des mesures d'accompagnement***

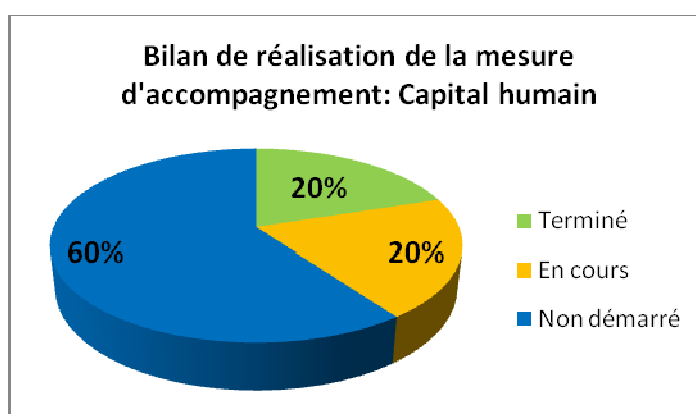
##### **a. Capital humain**

**32.** Cette mesure vise à assurer la disponibilité, en qualité et en quantité, des compétences humaines en mesure de répondre aux besoins du secteur TI. Pour ce faire,

la stratégie a prévu 5 actions (Actions 37 à 41). Le tableau ci-dessous présente leur état d'avancement.

**Tableau 7: Mesure 1: Capital humain**

Actions	Projet	Etat	Action réalisée/ total des actions
<b>Action 39</b> - Lancer une opération de formation urgente pour le secteur de l'offshoring TI	offshore 3000	Terminé	20%
<b>Action 38</b> - Élaborer les plans de formation initiale	Élaborer les plans de formation initiale	En cours	20%
<b>Action 37</b> - Mettre en place un mécanisme de pilotage, suivi et évaluation des plans de formation du secteur TI	Mettre en place un mécanisme de pilotage, suivi et évaluation des plans de formation du secteur TI	Non démarré	60%
<b>Action 40</b> - Développer des initiatives de formation en PPP	-		
<b>Action 41</b> - Améliorer l'employabilité des diplômés du 2nd cycle universitaire à l'issue de leur formation	-		



Le tableau montre que l'action relative à la formation de 3000 profils Offshoring TI est la seule qui a été réalisée. Celle concernant l'élaboration des plans de formation est en cours de réalisation. Toutefois, 60% des actions prévues n'ont pas démarré, à savoir :

- La mise en place d'un mécanisme de pilotage des plans de formation;
- Le développement des initiatives de formation en PPP (Partenariat public privé);
- L'amélioration de l'employabilité des diplômés du 2ème cycle universitaire.

## b. Confiance numérique

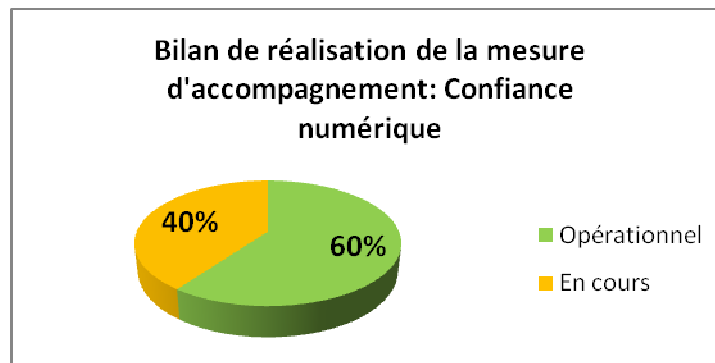
33. Il s'agit de mettre en œuvre les conditions de la confiance numérique par la mise en place d'un cadre législatif et juridique adéquat protégeant et suscitant la confiance des citoyens, administrations et entreprises, vu que le e-commerce et les services électroniques dépendent de cette confiance. Dans cette perspective, la stratégie a planifié 12 actions (Actions 42 à 53) déclinées en 15 projets. Le tableau ci-dessous récapitule l'état d'avancement de cette mesure.

**Tableau 8: Mesure 2 « Confiance numérique »**

Actions	Projet	Etat	Action réalisée/Total des actions
<b>Action 42-</b> Protéger les personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel	Loi 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel	Opérationnel	60%
<b>Action 44-</b> Favoriser la dématérialisation des transactions électroniques	Textes d'application de la loi n°53-05 relatifs à l'échange électronique des données juridiques		
	Elaboration d'une étude pour le développement du cadre juridique de la confiance numérique et de la cyber-sécurité au Maroc		
<b>Action 45-</b> Mettre en place le Comité de la Sécurité des Systèmes d'Information (SSI)	Création du comité stratégique de la sécurité des systèmes d'information		
	Création de la Direction générale de la sécurité des systèmes d'information		
<b>Action 46-</b> Mettre en place le ma-CERT	Création du Centre de Veille, de Détection et de Réaction aux Attaques Informatiques (ma-CERT)		
<b>Action 47-</b> Mettre en place un tiers de confiance	Agrément de Poste Maroc en tant que prestataire de service de certification électronique		
<b>Action 48-</b> Mettre en place la Commission Nationale de Protection des Données Personnelles (CNDP)	Mise en place de la CNDP		
<b>Action 53-</b> Définir une charte des sites web marchands	Mise en place du Label e-thiq <sup>7</sup> des sites web marchands		
<b>Action 49-</b> Développer des sites de back-up	Mettre en place un Datacenter National avec son site de back-up	En cours	40%
<b>Action 50-</b> Mettre en œuvre un programme de sensibilisation et de communication sur la sécurité des systèmes d'information	Campagne de communication sur la sécurité des systèmes d'information		
	Portail de la sécurité des systèmes d'information		

<sup>7</sup> Labellisation des sites marchands pour instaurer la confiance des consommateurs en ligne et pour promouvoir le développement du commerce électronique au Maroc.

<b>Action 51-</b> Mettre en place des formations sur la sécurité des systèmes d'information à destination des élèves ingénieurs	Intégration de la sécurité des systèmes d'information dans l'enseignement supérieur		
<b>Action 52-</b> Mettre en place des formations sur les technologies de l'information et la sécurité des systèmes d'information à destination des professions juridiques	Organisation des sessions de formation sur les technologies de l'information et la sécurité des systèmes d'information au profit des magistrats		
<b>Action 43-</b> Soutenir le développement du commerce électronique	Loi 31-08 édictant des mesures de protection du consommateur		



Au niveau de cette mesure d'accompagnement, neuf actions (60%) sont opérationnels et six actions (40%) sont en cours de mise en œuvre. Il y a lieu de signaler que malgré que le projet Ma-CERT soit considéré comme opérationnel avec son lancement en date du 02 Novembre 2011, aucun site internet consultable n'est disponible.

**Réponse du MICNT:**

*Il y a lieu de noter que:*

- *Pour l'action 51, il y a un certain nombre d'établissements universitaires (ENSIAS, Université Al Akhawayn, EMI, ENSA de Marrakech, Faculté des Sciences de Rabat, Faculté des Sciences de Tétouan, etc.) qui ont déjà intégré des modules de formation ou ouvert des filières dédiées à la sécurité des systèmes d'information. Les premiers lauréats de certaines filières ont déjà intégré le marché d'emploi. A cet effet, nous considérons que les objectifs assignés à cette action ont été déjà atteints.*
- *Pour l'action 52, un premier groupe de 20 magistrats a été formé en janvier et février 2013, soit 120 J/H. Une deuxième opération de formation ciblant 80 magistrats (480 J/H) sera lancée en fin de cette année (l'appel d'offres pour la réalisation de cette formation est en cours de lancement).*
- *Pour l'action 43, la loi 31-08 a été déjà adoptée et publiée au BO du 7 avril 2011. Le premier décret n°2-12-462 fixant le modèle du statut type des associations de protection des consommateurs à utilité publique a été adopté et publié au BO du 10 décembre 2012. Le deuxième décret n°2-12-503 pris pour l'application de la loi 31-*

*08 a été aussi adopté et publié au BO du 03 octobre 2013. De ce fait, nous considérons que les objectifs assignés à cette action ont été atteints.*

**Commentaire:**

La Cour note que les réalisations citées par le MICNT au niveau des actions 51 et 52 restent limitées dans la mesure ou elles n'ont touché qu'une proportion réduite d'écoles et de magistrats comparativement à leur nombre. Par ailleurs, ces réalisations ne font pas partie d'un plan d'action global détaillant les activités à entreprendre.

**V. Etat récapitulatif de l'avancement de la MN 2013**

34. Les paragraphes ci-dessous présentent un récapitulatif de l'avancement des différents axes de la MN2013 et de l'atteinte de ses objectifs à travers l'évolution des indicateurs globaux fixés au niveau de celle-ci.

Il y a lieu de souligner que les 53 actions prévues au niveau de la stratégie ont été entreprises dans le cadre de 105 projets. Le tableau ci-dessous synthétise leur état d'avancement par axe.

**Tableau 9: Etat d'avancement de la stratégie MN2013**

MN 2013	nombre d'action	nombre de projets	Opérationnel/terminé	En retard/à problème	En cours	Non démarré	abandonné
Axe 1	10	11	1	7	2		1
Axe2	3	50	6	26	2	15	1
Axe 3	9	9	2	1	5	1	
Axe 4	14	15	4		10		1
Mesure 1	5	5	1		1	3	
Mesure 2	12	15	9		6		
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>105</b>	<b>23</b>	<b>34</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>3</b>
<b>Etat des projets</b>			<b>22%</b>	<b>25%</b>	<b>32%</b>	<b>18%</b>	<b>3%</b>

35. Il ressort du tableau ci dessus que la majorité des projets accusant un retard ou à problème ou n'ayant pas démarré sont enregistrés au niveau de l'axe 1 et 2 et présentent plus de 47% de l'ensemble des projets de la stratégie. Ce constat est à corrélérer avec l'importance de ces **deux axes** qui représentent **plus de 83% du budget** total de la MN2013.

Par ailleurs, la stratégie MN2013 s'est fixé un certain nombre d'indicateurs globaux à atteindre à horizon 2013. Le tableau ci-dessous en présente une synthèse.

**Tableau 10: Evolution des Indicateurs**

Année		2008	2009	2010	2011	2012	2013	objectif 2013
<b>Emplois</b>	Emplois	32 000	NC	NC	NC	NC	-	58 000
<b>PIB</b>	PIB additionnel direct	-	NC	NC	NC	NC	-	7 Mds DH
	PIB additionnel indirect	-	NC	NC	NC	NC	-	20 Mds DH
<b>Usage des TI</b>	Établissements scolaires publics équipés	20%					-Équipement en VMM:71%, -Équipement en SMM:24%	100%
	Élèves ingénieurs et assimilés en sciences et TI équipés	-	22%	16%	31,8%	19%	-	100%
	Accès internet (source : ANRT)	<b>14%</b>	<b>20%</b>	<b>25%</b>	<b>35%</b>	<b>39%</b>	-	<b>33.3%</b>
<b>E-Gov</b>	Services publics orientés usagers	16	NC	NC	NC	NC	42	89

Source: DEN

L'analyse de l'évolution des indicateurs susmentionnés est traitée au niveau du chapitre 2 du présent rapport.

## **CHAPITRE 2**

### **APPRECIATION DE LA STRATEGIE**

#### **« MAROC NUMERIC 2013 »**

## **VI. Analyse de la stratégie**

### ***VI.1. Insuffisances au niveau du processus d'élaboration***

36. L'élaboration de la stratégie a fait l'objet du marché n°01/08/ANRT d'un montant de 9,98 MDH lancé par l'ANRT en 2008. L'examen des documents correspondants à ce marché a révélé les insuffisances suivantes:

- Les informations relatives au processus d'élaboration de l'étude n'étaient pas disponibles. Il s'agit, notamment des documents, des questionnaires adressés par la société aux différents intervenants pour identifier les besoins et les réponses correspondantes (citoyen, administration, entreprise...), les échanges de courrier entre la société et les autres partenaires, ainsi que pour les décisions de nomination des comités de suivi et de validation des livrables stipulés au niveau de l'article 5 du marché susmentionné. Le MICNT et l'ANRT n'ont pas pu fournir toutes les informations demandées.
- L'élaboration de la stratégie MN2013 n'a pas tenu compte du bilan de réalisation de la stratégie e-Maroc2010. Or, les deux stratégies étaient proches et gravitaient autour des mêmes objectifs. La phase 1 du marché consiste à établir un « Etat des lieux et diagnostic des composantes du cadre du secteur TIC ». Le document correspondant à cette phase n'a pas dressé un bilan de la stratégie « e-Maroc 2010 » en matière des TIC, lancée pour la période allant de 2005 à 2010 pour mettre en exergue les forces et les faiblesses lors de son exécution et déceler les facteurs ayant entravé sa mise en œuvre.
- Le délai d'exécution prévu au niveau de la phase 3 du marché susmentionné n'a pas été respecté. En effet, le CPS du marché stipule que l'attributaire du marché devra décrire dans son offre, un échéancier pour un nombre de 80 jours/hommes sur une durée de deux ans pour le suivi de la mise en oeuvre de la stratégie. Toutefois, cette durée de suivi s'est réduite à deux mois.
- L'élaboration de la stratégie n'a pas suffisamment tenu compte du contexte régional et local de développement des TIC et de l'état des collectivités locales ou leur degré de maturité pour assurer une introduction et une modernisation réussies de leur processus métiers. Il y a lieu de signaler que l'axe 2 de la stratégie a prévu dans le



porte feuille des 15 projets Must Have des projets phares destinés aux collectivités locales notamment, l'état civil, le système d'information des Collectivités locales et la gestion intégrée de la dépense.

37. Il y a lieu de noter que les besoins des citoyens, des entreprises et des administrations en matière des services en ligne n'ont pas été identifiés dans la phase de l'élaboration de la stratégie principalement pour l'axe E-Gov. En effet, ce n'est qu'en 2011, après deux années de son lancement, qu'un site « [www.fikra.gov.ma](http://www.fikra.gov.ma) » a été lancé pour recueillir les besoins des citoyens en matière de services en ligne.

**Réponse de l'ANRT :**

*L'ANRT a souligné que la phase 1 du marché « Etat des lieux et diagnostic des composantes du cadre du secteur TIC » a été réalisée en tenant compte des orientations du cahier des charges qui stipule que l'objectif de cette phase est de dresser un diagnostic de la situation actuelle autour des composantes du cadre du secteur TIC, d'apporter les éclairages sur le potentiel TIC du Maroc et de proposer les orientations stratégiques du PNSTIC.*

*Or les composantes du cadre du secteur TIC telles que décrites dans le dit cahier des charges sont au nombre de 9. Ces composantes ont fait l'objet du diagnostic réalisé par la société AT Kearney (voir page 6 du livrable diagnostic et vision).*

*Les actions de la stratégie « e-Maroc 2010 » ont été analysées par le cabinet dans le cadre du diagnostic des 9 composantes. On peut citer à titre d'exemple la composante « e-gouvernement » qui faisait partie intégrante de la stratégie e-Maroc 2010 et pour laquelle la société AT Kearney a analysé et pris en considération les réalisations, les points forts et les points faibles (voir en particulier la note de bas de page 30 du livrable diagnostic et vision).*

**Commentaire:**

Il y a lieu tout d'abord de préciser que le bilan de l'ex stratégie "e-maroc 2010" n'a pas été intégré en tant que prestation à réaliser au niveau du CPS du marché. La seule mention à celle-ci n'a été faite qu'au niveau de la partie introductive du marché.

La page 30 du livrable sus mentionné au niveau de la réponse de l'ANRT ne concerne que la situation de 8 projets non intitulés relatifs à l'axe E-Gov et n'apporte pas d'analyse sur la stratégie e-Maroc 2010.

## **VI.2. Le caractère sommaire de la stratégie**

38. Malgré que le document de base ait décliné la stratégie MN2013 en priorités, initiatives et actions, celui-ci ne peut constituer à lui seul le référentiel pour une planification, une mise en œuvre et un suivi efficace et efficient pour l'ensemble des projets qui y sont contenus. En effet, il représente plutôt une vision globale et un plan stratégique qui aurait dû être complété par des stratégies sectorielles définissant le contenu détaillé des projets et actions ainsi que les processus pour l'atteinte des objectifs fixés.

A titre d'exemple, la stratégie MN2013 a prévu au niveau de l'action 11 relative à l'axe2 « E-Gov » la préparation de la stratégie e-gouvernement. Toutefois, les projets E-Gov ont été conduits indépendamment les uns des autres et sans coordination en raison justement de l'absence d'un document de référence qui définit en détail les projets, les services publics orientés usagers à élaborer et les processus inter-administrations à développer.

Par ailleurs, l'axe d'accompagnement relatif au «Capital humain» n'a pas bénéficié de l'élaboration d'une stratégie spécifique détaillant son contenu et le processus de mise en œuvre de ses différentes actions ainsi que la définition des populations cibles en termes d'institutions et d'individus.

***Réponse formulée par le MICNT :***

*Il y a lieu de souligner que le volet technique: la Gateway Gouvernementale a été adjugée à un prestataire et le lancement est prévu durant le 4ème trimestre 2013.*

**Commentaire:**

Il y a lieu de souligner qu'une véritable stratégie E-Gov ne peut être réduite à une liste de projets. En effet, la stratégie devrait intégrer entre autres des actions relatives à la mise à niveau et à la modernisation de l'administration pour réussir son passage à une administration électronique, lesquelles actions devraient tenir compte de la maturité et des inégalités existantes entre elles. La stratégie devraient identifier également les projets piliers et prioritaire pour réussir ce passage. Le lancement tardif du projet " Gateway " dénote du manque de visibilité dans ce sens.

### ***VI.3. Le manque de priorisation dans les actions et les projets***

**39.** La stratégie MN2013 a identifié, au niveau de chaque axe les actions et les projets à mettre en œuvre. Toutefois aucune priorisation des actions urgentes n'a été observée. Or, une telle démarche est nécessaire pour assurer une cohérence au niveau de la mise en œuvre.

**40.** A titre d'exemple, la « mise en place d'un certificateur électronique » qui est un projet "Must Have" dans le contexte de l'axe 2 relatif aux « services publics orientés usagers », n'a été mis en place qu'en octobre 2011, alors que celui-ci requiert une priorité maximale et une urgence du fait de la dépendance des différents projets et services en ligne (processus administratif en ligne, paiement en ligne, etc.) du certificat et de la signature électronique.

41. De même, le projet relatif au « cadre général d'interopérabilité entre les administrations: CGI » en est un autre exemple. En effet, le transfert des données entre les systèmes d'information ministériels, leur communication et la dématérialisation de bout en bout des services administratifs en dépendent largement. Toutefois, en date de juin 2013, malgré l'élaboration d'une version provisoire du CGI, celui-ci n'était toujours pas mis en place.

42. Par ailleurs, dans le cadre de l'axe relatif à la transformation sociale, le programme « GENIE-Sup»<sup>8</sup> a été retardé par rapport aux programmes « Nafid@»<sup>9</sup> et «INJAZ»<sup>10</sup> limités dans le temps et ne faisant bénéficier qu'une tranche d'enseignants et d'étudiants. En effet, contrairement aux programmes Nafid@ et INJAZ dont les budgets respectifs sont de 276,4 MDH et 226,5 MDH présentés au CGSUT 2009 ont été approuvés la même année, le projet E-Sup et malgré l'accord de principe qu'il a reçu en 2005 de la part du Premier ministre et sa présentation en 2007 au CGSUT, n'a reçu l'accord qu'en 2009<sup>11</sup> avec une subvention limitée à 120 MDH. A signaler que ce programme accuse un retard au niveau de sa mise en œuvre; à la date du 30 juin aucune réalisation n'a été enregistrée.

**Réponse du MICNT:**

*Il y a lieu de noter que la deuxième initiative de la priorité « Services publics orientés usagers » consiste en la mise en œuvre des projets prioritaires « Must Have » suivis en CIGOV depuis le lancement du programme. Les plannings de réalisation sont établis par les porteurs de projet en fonction des moyens dont ils disposent, car c'est eux qui réalisent les projets. A part quelques exceptions, le CIGOV prend simplement acte du planning établi par le porteur et suit son état d'avancement.*

*Le CGI est actuellement adopté par circulaire du chef du gouvernement (n°9/2013 du 01/07/2013) et un séminaire de sensibilisation aux autres départements est planifié pour le mois de Novembre.*

**Commentaire:**

La Cour souligne que l'identification d'une liste de projets "Must Have", sans l'identification de priorité entre les projets et sans tenir compte de leur interdépendance ne peut garantir une bonne conduite de cet axe. Par ailleurs, la conduite unilatérale des projets de la part des départements chargés de l'exécution et sans la participation des instances de pilotage ne permet pas une mutualisation des expériences.

---

<sup>8</sup>GENIE-Sup est programme qui a pour objectif la généralisation des TIC et la mise en place d'un réseau au niveau des établissements universitaires.

<sup>9</sup>Nafid@ est un programme visant l'équipement individuel des enseignants.

<sup>10</sup> «INJAZ» est un programme visant l'équipement des étudiants de ces établissements et des écoles d'ingénieurs.

<sup>11</sup> La résolution n°CGSUT-14/2009/1.

## **VI.4. L'inclusion dans la MN2013 de projets déjà opérationnels**

43. La stratégie MN2013 a été alimentée par des programmes déjà mis en œuvre et ayant leurs propres instances décisionnelles. Dans certains cas, leurs échéanciers de réalisation ne coïncidaient pas avec celui arrêté au niveau de la stratégie MN2013. Le tableau ci-dessous illustre cette situation :

**Tableau 11: Intersection des actions de la stratégie et les autres stratégies**

<b>Actions de la MN2013</b>	<b>Programme ou stratégie existant</b>
Axe 1 : initiative 1, action 1	Génie 2006
Axe 1 : initiative 2 actions 7	Centre d'accès communautaire aux TIC 2007 (CAC)
Axe 2 : projet système d'information de l'éducation	Programme d'urgence : 2008-2012
Axe3 : initiative 1, action 15	Mesure 58 : Plan émergence 2009-2015
Axe3 : initiative2, action18	Stratégie RAWAJ : 2008-2012
Axe 4 : Industries des TI	Plan émergence 2009-2015

44. Le même constat concerne l'intégration de projets déjà opérationnels dans l'axe 2 relatif au programme E-Gov. En effet, sur les 18 projets Must Have, 5 projets (soit 28%) étaient déjà opérationnels, à savoir Simpl-IS, Simpl-TVA, Badr, le portail de suivi des remboursements, et les déclarations sociales pour les employés. Pour les 64 autres projets identifiés par le CIGOV en tant que services E-Gov, 8 projets programmés étaient déjà opérationnels (soit 12%).

### **Réponse du MICNT :**

*Il y a lieu de souligner que La stratégie MN 2013 a en effet été alimentée par des programmes déjà mise en oeuvre pour :*

- Assurer la continuité de ces programmes ;*
- Capitaliser sur les réalisations et enrichir ces programmes ;*
- Créer une synergie avec les nouveaux programmes.*

### **Commentaire:**

La Cour attire l'attention au fait que l'intégration de projets ou programmes issus d'autres stratégies, au niveau de MN2013, pour assurer leur continuité et sans que leurs échéanciers ne coïncident avec cette dernière poserait des problèmes au niveau des délais et des bilans de réalisation.

## **VI.5. L'imprécision de l'objet de quelques projets**

45. L'objet de certains projets identifiés comme Must have au niveau de l'axe 2 E-gov manque de précision. C'est le cas du projet "Gestion intégrée de la dépense (GID) ". En effet, ce n'est qu'à partir du dépouillement des PV du CIGOV qu'on a identifié qu'il

s'agit du projet GID destiné aux collectivités territoriales et non du projet « GID » opérationnel avant le lancement de la stratégie.

46. Par ailleurs, des redondances de projets ont été constatées dans le portefeuille de l'axe 2 E-Gov. En effet, le projet nommé "Mise à niveau des portails nationaux" avait pour objectif de renforcer la présence sur Internet des portails clés du gouvernement<sup>12</sup> et d'améliorer l'indice ONU E-Gov. Néanmoins, quatre autres projets portant sur la refonte des mêmes portails ont été planifiés.

**Réponse du MICNT :**

*Il y a lieu de noter que les projets de refonte individuels étaient menés de manière ciblée par les départements propriétaires des sites, indépendamment du besoin concernant l'indice ONU et parfois avec des besoins spécifiques (exemple : le portail service-public.ma a subi une refonte pour ouvrir un accès en modification aux différents ministères pour la mise à jour des procédures administratives par leurs soins). Le projet "Mise à niveau des portails nationaux" est celui qui est piloté par la DPGOV; il sert à rapprocher les portails des exigences de l'ONU.*

**Commentaire:**

La Cour souligne que l'élaboration d'une stratégie E-Gov aurait permis plus de visibilité au niveau de l'exécution des projets afin d'éviter une mise en œuvre fragmentée qui entraînait une déperdition des efforts. Par conséquent, l'une des phases préalables à la refonte des sites était d'élaborer une charte commune des sites et de l'adopter par les différents départements.

## **VI.6. L'absence de visibilité sur des projets structurants**

47. A la lecture de la stratégie MN2013, il en découle que certains projets présentent un caractère stratégique et structurant non uniquement pour l'administration concernée mais pour la vie publique des citoyens et des entreprises. Tel est le cas des projets relatifs à l'identifiant unique des citoyens et à l'identifiant unique des entreprises.

Toutefois et malgré les multiples avis sur l'utilité et la légalité concernant l'identifiant unique du citoyen et les différents modèles nationaux et expériences d'identifiant à travers le monde, le Maroc n'a pas encore une vision et une politique claire sur le sujet et sur les différents scénarios de la mise en place du dit projet.

---

<sup>12</sup> Il s'agit de: maroc.ma, service-public.ma, emploi.gov.ma, social.gov.ma, finances.gov.ma, men.gov.ma, alpha.gov.ma)

48. Il est également utile de souligner que la carte d'identité nationale biométrique mise en œuvre en 2009 n'est pas utilisée pour la commande des services en ligne et les échanges avec l'administration.

49. De même, l'identifiant unique des entreprises est un projet structurant et important du fait de la possibilité de transfert et d'échange de données entre les administrations les concernant, de la maîtrise des processus relatifs à ces entreprises (création, inscription au registre de commerce, imposition fiscale, éligibilité aux subventions étatiques, etc.), de la visibilité sur les indicateurs de développement et d'évolution des différents secteurs qui en découle, ainsi que de la facilité de recueil des informations et des statistiques. Toutefois, ce projet ne bénéficie d'aucun suivi de la part de la DEN et accuse un retard considérable dans sa mise en œuvre.

50. Lors des entretiens avec les responsables de l'OMTIC, il en est ressorti qu'il était difficile de mener l'enquête relative à « la cartographie sur l'utilisation des TIC dans les secteurs publics » sans passer obligatoirement par la mise à jour du répertoire sur les entreprises TIC. L'identifiant unique de l'entreprise représente une opportunité pour constituer des données fiables et exhaustives sur les entreprises en générale et celui relatif aux TIC en particulier.

***Réponse du MICNT :***

*Il y a lieu de souligner que ce projet est effectivement très important et faisait partie des projets suivis. Mais plusieurs départements revendiquaient le portage du projet et le menaient distinctement et sans coordination avec la DPGOV. Aussi, nous n'avons pas de statut officiel sur ce projet, mais il semble qu'il soit entre la Direction Général des Impôts (intégré à CREOL<sup>13</sup>) et le Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance*

**Commentaire:**

La Cour note que de telles anomalies au niveau du pilotage de la stratégie démontrent la dilution des responsabilités et menacent sa bonne mise en œuvre.

**VI.7. Insuffisances des indicateurs de la stratégie**

51. Certains indicateurs arrêtés au niveau de la stratégie sont des indicateurs d'ordre macro économique (PIB additionnel direct et indirect, emplois, % des entreprises réalisant un CA de plus de 20 MDH). L'impact de la mise en œuvre de la stratégie sur ses indicateurs est difficilement mesurable. Cette difficulté est accentuée par

---

<sup>13</sup> Création de l'entreprise en ligne.

l'imprécision des statistiques exactes des sociétés œuvrant dans le domaine des TIC. Ces caractéristiques n'ont pas permis un suivi régulier de l'atteinte des objectifs.

**52.** Par ailleurs, les indicateurs tels que conçus ne prennent pas en compte les avantages et les bénéfices des actions à mettre en œuvre. En effet, au niveau l'axe 2 : « E-Gov » qui vise à rapprocher l'administration des besoins de l'utilisateur en termes d'efficacité, de qualité et de transparence, s'est fixé comme seul indicateur le classement au niveau des instances internationales ( indice ONU E-Gov, nombre de site e-gouvernement classés dans les 100 sites.ma). De même, le programme «GENIE» présente un autre exemple qui s'est focalisé principalement sur l'équipement en matériel informatique et non sur l'apport des TIC au niveau de l'amélioration de l'apprentissage.

**53.** La prise en compte des aspects qualitatifs au niveau des indicateurs, auraient dû présenter une aide aux décideurs dans l'orientation des actions et dans l'amélioration de la qualité des services à fournir.

### ***VI.8. Insuffisances au niveau de la budgétisation***

**54.** Le montage financier de la stratégie MN2013 soulève les observations suivantes :

- Le montage financier s'est limité à arrêter le montant global alloué à chacun des 4 axes sans présenter les différentes sources de financement mobilisées par provenance ;
- Aucun budget n'a été prévu pour la réalisation de la première mesure d'accompagnement de la stratégie appelée « capital humain » ;
- A partir de la cartographie des projets produite par la DEN à la demande de la de la Cour, il a été constaté que plusieurs fonds ont participé au financement des projets de la stratégie à savoir le Fonds du service universel, Fonds Mohammed VI, Fonds Hassan II, Fonds informatisation, Fonds d'Appui à la Compétitivité des Entreprises (FACE) ainsi que les budgets d'autres départements ministériels. La multiplicité de ces fonds alourdit le suivi de leurs contributions respectives en raison de leurs différentes modalités de gestion ;
- Aucun suivi budgétaire des dépenses par projet n'est effectué pour les projets réalisés dans le cadre de la stratégie. A la demande de la commission, une situation sur les dépenses globales exécutées par projet a été produite par la DEN. Son

examen a révélé qu'elle ne concerne que les projets réglés sur le budget du MICNT et de l'ANPME.

55. D'autre part, il est à souligner que la conception actuelle du budget de l'Etat rend le suivi des dépenses par projet difficile à assurer. Ainsi, il s'avère difficile d'évaluer l'exécution des budgets pour l'ensemble de la stratégie et les dépenses qui ont été effectuées durant la période 2009-2013.

**Réponse du MICNT :**

*Il y a lieu de signaler que la DEN n'a pas les prérogatives d'obtenir et de fournir des informations quant aux dépenses des fonds qu'elle ne gère pas.*

## **VII. Gouvernance et pilotage de la stratégie**

La stratégie a prévu des structures pour assurer sa gouvernance et son pilotage à savoir le CNTI et le CIGOV.

### **VII.1. Limites dans le processus d'adoption**

56. Il est à noter que la stratégie MN2013 n'a pas été soumise à un processus de validation préalable afin d'assurer une cohérence de son contenu, un engagement formalisé et une adhésion pour sa mise en œuvre.

57. Le CIGOV en tant que structure interministérielle n'a pas une réelle capacité de décision et d'arbitrage en matière du lancement ou non d'un projet e-gov. Ce dernier dépend de la volonté du département qui va le réaliser (porteur du projet) qui agit en toute autonomie dans ce sens surtout qu'il en supporte le financement. Ainsi, plusieurs projets sont lancés sans que le CIGOV n'en soit informé (Les projets du site de l'emploi, du site *Mahakim* et le projet Stop absence...).

**Réponse du MICNT:**

*Il y lieu de préciser que les départements ayant lancés de nouveaux projets après l'établissement du portefeuille ne se sont effectivement pas sentis obligés de les soumettre ou les partager avec le CIGOV.*

*La DPGOV a pris conscience de ce problème (et d'autres liés à la gouvernance telle qu'elle est définie) et en a informé le président du CIGOV, lors du CNTI du 27/11/2011. C'est ainsi que la résolution suivante a été actée lors du CNTI en 2013 : « Lancer au niveau du CIGOV une étude sur l'opportunité de création d'une Agence Nationale de l'e-Gouvernement ».*

*L'étude a été réalisée et une proposition de la structure en charge de l'E-Gov et ses missions ont été soumises à M. le Chef du Gouvernement, en attendant d'être présentée lors d'un prochain comité ministériel restreint pour validation.*



## **VII.2. Représentativité régionale insuffisante**

58. Le CNTI et le CIGOV ne compte pas parmi leurs membres des représentants régionaux. Ceci aurait dû intégrer la dimension régionale qui permet d'une part, de mettre à profit les spécificités de chaque région et d'autre part, d'assurer à terme un équilibre entre le développement des régions et le développement du centre.

### **Réponse du MICNT:**

*Il y a lieu de souligner que le Ministère de tutelle des collectivités locales (Ministère de l'Intérieur) est présent au sein des deux organes de gouvernance (CNTI & CIGOV).*

### **Commentaire:**

La Cour estime que la présence de la direction des collectivités locales au niveau central ne peut se substituer à une représentativité régionale. En outre, cette direction n'a été intégrée en tant que membre permanent que tardivement à la réunion du CNTI de novembre 2012. Cette direction n'a assisté qu'à trois réunions sur les dix tenues par le CIGOV.

## **VII.3. Insuffisances au niveau du mode de fonctionnement du CNTI et du CIGOV**

### **a. Le CNTI**

59. L'examen du mode de fonctionnement du CNTI a permis de relever les insuffisances suivantes :

- Dans l'intervalle allant de 2009 à 2013 trois réunions ont été tenues par le CNTI au lieu d'un minimum de deux par an<sup>14</sup>. Cette situation a influencé négativement la mission de coordination et de suivi de programmes lancés dans la mesure où aucune approbation des plans d'action des programmes, telle que prévue par la réglementation n'a été effectuée;
- La non élaboration d'un règlement intérieur fixant l'organisation des travaux et les modalités de fonctionnement du conseil tel que prévu à l'article 10 du décret susmentionné ;

---

<sup>14</sup>L'article 4 du décret n°2-08-444 du 21 mai 2009 instituant le CNTI stipule que : « le conseil national se réunit à la demande de son président, et autant de fois que besoin et au moins deux fois par an ».

- Le comité de pilotage prévu à l'article 3 du même décret, chargé du suivi de l'ensemble des programmes relatifs à la stratégie ne s'est jamais réuni au cours de la période allant de 2009 à 2013. Par conséquent, les missions de coordination des plans d'action à mettre en œuvre, la réalisation des stratégies TIC et l'élaboration des rapports d'activité du CNTI indiquant l'état d'avancement et de développement des TIC n'ont pas été accomplies ;
- L'examen des trois PV de réunion du CNTI fait apparaître que les discussions se sont focalisées principalement sur le programme E-Gov qui ne représente qu'un seul axe de la stratégie. Celui-ci a d'ailleurs un autre organe chargé de sa gestion, en l'occurrence le CIGOV. En effet, sur les 12 résolutions prises par ce conseil 9 résolutions ont concerné le programme E-Gov.

#### **b. Le CIGOV**

**60.** L'examen des PV de réunions du CIGOV a permis de relever les insuffisances suivantes :

- La non représentativité de l'ensemble des administrations au niveau du CIGOV entre 2009 et 2012 alors que le programme vise principalement à rapprocher l'administration des besoins de l'utilisateur. Cette omission n'a été résolue que quatre années après la mise en œuvre de la stratégie suite à la dernière réunion du CNTI tenue en 2012. Toutefois, la représentativité des autres parties prenantes de ce programme à savoir les acteurs locaux et la société civile restent encore en suspens;
- Le CIGOV est un organe de décision et de pilotage des projets E-Gov. La présence des membres permanents, prévus par la circulaire n°17/2009 du premier ministre du 21/10/2009, qui ont un pouvoir décisionnel, est primordiale pour lever les obstacles et résoudre les problèmes de mise en œuvre. En effet, il a été constaté le faible engagement de ces représentants pour assister aux réunions du CIGOV. Ainsi, le taux de présence durant les 11 réunions ne dépasse pas 35%;
- Plus particulièrement, certains acteurs principaux concernés par ce programme enregistrent un faible taux de présence (entre 1 et 3 fois). On peut citer à titre d'exemple, le membre permanent représentant le ministère de la modernisation des secteurs publics, le ministère de la justice et les deux représentants permanents du ministère de l'intérieur.

- Les critères de sélection et de pertinence du choix des projets et leur intégration dans le portefeuille E-Gov ne sont pas clairement définis. Selon les PV des réunions du CIGOV, le département concerné présente le projet et le CIGOV décide de l'introduire au portefeuille après discussion, sans se référer à des critères de sélection par degré de pertinence, d'intérêt et d'apport au citoyen, à l'administration et à l'entreprise.
- Le CIGOV a identifié 64 projets dans le portefeuille du programme E-Gov, 15 projets soit 23% ont été présentés par le CIGOV en date du 22 février 2010 mais sans qu'ils ne soient portés par aucun département pour assurer leur exécution.

***Réponse du MICNT :***

*Il y a lieu de préciser que le niveau de représentativité s'est basé initialement sur les priorités des projets. Chaque projet MUST HAVE était représenté dans le CIGOV et le SPGOV du département porteur du projet, tandis que pour le reste des projets intégrés transactionnels, ils étaient représentés par les SPGOV des départements concernés.*

*La direction générale des collectivités locales n'est devenue un membre permanent que suite au CNTI de novembre 2012.*

## **VII.4. Pilotage limité du de la stratégie**

### **VII.4.1. L'implication tardive de la DEN**

**61.** La DEN a été créée par le décret n°2-10-74 du 06/07/2010. Elle comporte un effectif global de 35 personnes avec un taux d'encadrement de plus de 80%. Parmi ses missions figure l'élaboration des stratégies nationales des TIC, leur déclinaison en programmes opérationnels et leur mises en œuvre en concertation avec les parties prenantes.

**62.** La DEN n'a été impliquée dans la mise en œuvre de la stratégie qu'en fin de l'année 2011, malgré sa création en juillet 2010 et la nomination de son directeur en date du 29/11/2010. Le pilotage global de la stratégie est resté au niveau du cabinet du ministre, assisté dans ce cadre par un prestataire externe. Le transfert à la DEN, ne s'est fait qu'en fin de l'année 2011 et de façon informelle. Ceci s'est répercuté négativement sur le suivi et la traçabilité de la phase de pilotage de la MN2013.

### **VII.4.2. La non association de certains acteurs clés au niveau du pilotage**

**63.** Il a été constaté que certains acteurs clés n'ont pas été associés au niveau du pilotage de l'axe 2 de la stratégie. En effet, le programme E-Gov qui vise à rapprocher

l'administration des besoins de l'utilisateur en matière d'efficacité, de qualité et de transparence ne peut réussir sans la modernisation de la gestion des services publics et le changement des modes de relation entre l'administration et les usagers. Toutefois, le ministère de la modernisation de l'administration n'a pas été impliqué directement dans la mise en œuvre de cet axe bien qu'il ait conduit auparavant le programme « Idarati » dans le cadre de la stratégie « e-Maroc 2010 ».

#### **VII.4.3. Une forte dépendance vis-à-vis des compétences externes**

**64.** Le pilotage de la stratégie a été confié à deux sociétés Atexo et Valyans. La société « ATEXO » intervient au niveau de l'accompagnement dans le pilotage et de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) de l'axe 2 de la stratégie. La société « Valyans » assure le pilotage et le suivi de la mise en œuvre des axes 1, 3 et 4 de la MN2013. Un personnel contractuel contribue également aux tâches de pilotage. Ces interventions ont fait l'objet d'un ensemble de contrats d'un montant global de 42 MDH (voir annexe 4).

**65.** Dans ce cadre, il a été constaté la dépendance du pilotage de la stratégie aux ressources externes et la non implication directe des structures de la DEN. Ceci n'a pas permis à l'administration de développer une capacité en matière de gestion des projets et une capitalisation d'expérience. En effet, malgré l'existence d'unité organisationnelle au sein de la DEN et dont les missions correspondent aux différents axes de la stratégie (la DEN dispose d'un service chargé de la coordination de l'E-Gov), celle-ci n'a pas œuvré à leur intégration au niveau du processus de pilotage des différents projets.

#### ***Réponse du MICNT:***

*Il y a lieu de noter que la circulaire n° 17/2009 du 21/10/2009 relative à la création de la DPGOV lui accorde la mission PMO et AMO de l'axe 2 de la stratégie MN 2013 et lui permet de recourir à des ressources internes et/ou externes. Ladite circulaire a été mise en application.*

#### **Commentaire:**

La Cour souligne qu'elle ne remet pas en cause le recours à des externes, mais plutôt la non implication des structures de la DEN pour le transfert de compétence au niveau du pilotage.

#### **VII.4.4. Une visibilité limitée dans le processus de pilotage**

**66.** Pendant les deux premières années de la stratégie, le pilotage était mené par la société Atexo et cinq contractuels seulement pour l'axe E-Gov. Le pilotage de l'axe

relatif à la transformation sociale représentant plus de 41% du budget total de la MN2013 n'était conduit que par un seul contractuel.

En juillet 2011, soit trois années après le démarrage de la MN2013, le pilotage global hors axe 2 a été confié à la société Valyans. Celle-ci se charge également du reporting global de la MN2013 en intégrant les éléments communiqués par la société Atexo.

Le retard du ministère à conclure cette prestation, dont l'ordre de service n'a été donné qu'en date du 15/9/2011, trente mois après le démarrage de la MN2013 en 2009, renseigne sur le peu d'intérêt donné à cette assistance.

**67.** Par ailleurs, la durée limitée de cette assistance fixée à vingt mois fait que cette prestation se termine en date du 30/04/2013, soit six mois avant la fin de la stratégie. Le contrat d'assistance stipulait que le prestataire ne se chargera que de la réalisation des plans des années 2011 et 2012. L'exclusion de l'année 2013 est incompréhensible.

**68.** La prestation de la société Valyans consiste notamment à l'élaboration des plans relatifs à l'année 2011 et 2012 avec un montant forfaitaire de 1MDH par plan. Or, le lancement tardif du marché (ordre de service en date du 15/9/2011) fait que le plan de l'année 2011 ne pouvait concerner que la période restante de l'année, soit près de trois mois<sup>15</sup>.

#### **VII.4.5. Insuffisance au niveau du processus**

**69.** Le contrat relatif à la prestation de pilotage de la stratégie MN2013 conclu avec la société Valyans, n'a pas fourni de détail relatif aux modalités d'exécution de la dite prestation ni aux outputs que la société attributaire devra mettre à la disposition du maître d'ouvrage et à l'ensemble des départements intervenants. Les seuls documents soulignés sont les plans annuels et les rapports de suivi mensuels.

**70.** Bien qu'il existe des canevas unifiés pour le suivi des projets relatif à l'axe 2 E-Gov par le biais de feuilles de route, la Cour a constaté qu'une méthodologie écrite et commune à tous les projets de cet axe fait défaut. Ainsi, le cycle de vie d'un projet avec ses différentes étapes et intervenants et les échanges d'informations ne sont pas formalisés.

---

<sup>15</sup> La prestation relative à l'élaboration du plan 2011 a été payée dans son intégralité.

Les feuilles de route élaborées qui servent d'outil de suivi et de planification sont très succinctes. Elles ne renseignent que sur les grandes étapes et les démarches à entreprendre pour la réalisation du projet avec un planning de mise en œuvre étalé sur plusieurs années et fixant dans certains cas le budget global annuel alloué au projet. Elles ne renseignent pas sur les ressources humaines nécessaires pour la mise en œuvre du projet; information indispensable pour garantir le bon déroulement du projet et pour s'assurer que les compétences requises pour la réalisation du projet soient disponibles en temps utile afin d'éviter les retards dans la réalisation des projets.

**71.** Un logiciel de gestion de projets appelé « PSNEXT » a été acquis en 2009 par le MICNT. Il permet aux chefs de projets de mieux gérer leurs calendriers, de détecter rapidement les risques de retard et d'intervenir dans les meilleurs délais en cas de problèmes. Malgré, que l'utilisation de PS NEXT par les deux sociétés Valyans et Atexo leur a été exigé, il est à relever qu'à partir de 2012, cet outil a été abandonné et n'est plus utilisé pour suivre et planifier les projets. L'inexploitation de ce logiciel a rendu difficile le suivi des différentes étapes des projets et la possibilité d'édition automatique d'indicateurs et rapports.

**72.** Il a été observé également l'inexistence de l'ensemble des feuilles de route pour les projets programmés au niveau de l'axe 2 de la stratégie (seulement 29 projets sur 69) ainsi que pour l'ensemble des initiatives relatives à l'axe1. ceci dénote des difficultés au niveau de la communication des informations entre les chargés d'exécution des projets et les prestataires.

**73.** Par ailleurs, la circulaire du premier ministre N°17/2009 en date du 1/10/2009, a invité les différents départements concernés par l'axe 2 à la désignation de structures SPGOV. Toutefois, la lettre adressée par le MICNT aux départements ne les a incités qu'à la nomination d'une personne sans préciser ses qualifications. Cette situation a fait que dans certains cas les SPGOV désignés ne relève même pas de la structure chargée du système d'information qui est un acteur incontournable pour l'exécution des projets E-Gov.

**Réponse de la DEN:**

*Dans sa réponse la DPGOV a signalé que la prestation de pilotage des projets est faite selon le rythme de l'évolution du projet en question. En effet, si le projet est réalisé conformément à sa feuille de route, la DPGOV se limite au reporting mensuel par contre en cas de blocage le projet est suivi de près par la DPGOV avec des réunions très rapprochées chaque semaine.*

**Commentaire:**

La Cour souligne l'inexistence de situations signées par les partis concernés et justifiant la nature et la durée de l'intervention de la DPGOV au niveau des projets.

**VII.4.6. Insuffisances relatives aux marchés de pilotage**

**74.** Les CPS des marchés de pilotage ne prévoient pas parmi les clauses relatives aux modalités de réception, la désignation de commissions dédiées à cet effet. Les PV de réception sont signés par le directeur de la DEN et/ou la directrice générale de l'ANPME et/ou le secrétaire général du ministère et éventuellement quelques contractuels.

**75.** De plus, les décomptes des dits contrats ne sont pas accompagnés de pièces attestant l'effectivité des différentes interventions accomplies au niveau des départements, leurs objets et le nombre de jours/homme qui leur a été affectés.

**76.** Par ailleurs, la prestation de la société Valyans relative à l'élaboration des plans d'action détaillés des 53 actions de la MN2013 n'a été réalisée que dans des proportions limitées. En effet, Seules 14 et 18 actions ont fait l'objet de plans détaillés respectivement pour les années 2011 et 2012. Certains axes prévus n'ont pas été suivis, en l'occurrence l'axe relatif à la transformation sociale et spécialement le programme GENIE. Plusieurs autres initiatives et actions n'ont pas été entamées comme il est souligné dans le tableau récapitulatif des réalisations.

**77.** Les contrats relatifs à la prestation de pilotage contracté avec la société Atexo ont estimé cette prestation à 200 jours/homme respectivement pour les marchés n° 01/2010 et n° 4/2011 et ce pour le suivi du portefeuille global des 89 projets prévus au niveau de l'axe 2. Parmi ces projets, 41 relevant de E-Gov n'étaient pas suivis en détail par la DPGOV, alors que le nombre de jours/homme de pilotage ont été consommés presque en totalité en 2010 ou avec un dépassement pour 2011.

**Réponse du MICNT:**

*Dans sa réponse, la DEN a signalé que les PV de réception sont signés par au moins 3 personnes qui assuraient le suivi de l'exécution des prestations relatives aux marchés de pilotage.*

## **VIII. Processus de suivi et d'évaluation**

### **VIII.1. Insuffisances au niveau de l'instance de suivi et d'évaluation**

**78.** L'Observatoire marocain des technologies de l'information et de la communication, appelé actuellement (OMTIC), a été institué pour servir de référence en matière d'information sur les TIC pour les administrations, les entreprises et les citoyens et ce, en produisant des éléments statistiques sur l'état et la tendance du développement des TIC au Maroc. Cet observatoire a accusé un retard au niveau de son lancement. S'il était prévu en 2007 au niveau de la stratégie « e-Maroc 2010 » ce n'est qu'en 2009 que les marchés d'études et de mise en œuvre ont été lancés respectivement pour un montant de 2,76 MDH et 1,46 MDH . La mission de l'OMTIC est confiée à (la division des statistiques et de la veille des TIC et Postes et télécommunications) rattachée à la direction des statistiques et de la veille: DSV) au sein du MICNT.

**79.** L'analyse du fonctionnement de l'OMTIC a permis de relever les insuffisances suivantes:

- La division concernée souffre d'un manque de personnel; ce qui ne lui permet pas de jouer pleinement son rôle. En effet, la structure est composée d'un chef de division nommé le 1/3/2011 et d'un chef de service "Enquêtes" nommé le 12/8/2010, assistés par deux cadres.
- Les missions de l'OMTIC se limitent actuellement à recueillir des indicateurs mesurés par d'autres instances (ANRT, Ministère l'Education Nationale, Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics...), suite à la signature de conventions de partenariat le 21/10/2011. Ces indicateurs sont diffusés au niveau du portail de l'OMTIC "[www.omtic.gov.ma](http://www.omtic.gov.ma)".
- La discontinuité dans la production de certains indicateurs concernant la cartographie de l'utilisation des TIC dans le secteur public;



- La non fiabilité des données et des statistiques relative au secteur TI. En effet, lors de son enquête sur la performance du secteur TIC, l'OMTIC s'est confronté à la non exhaustivité des informations concernant les entreprises et les sociétés œuvrant dans le domaine. L'OMTIC était alors contraint de procéder d'abord à une mise à jour du répertoire des entreprises TIC au Maroc;
- La direction des statistiques et de la veille n'a pas procédé à une évaluation de la stratégie. D'ailleurs, l'organigramme du ministère prévoit au sein de cette direction une division appelée « division du pilotage et de l'évaluation ».

**Réponse du MCNTI :**

*Il y a lieu de noter que:*

- *La DSV a procédé au recrutement d'un autre cadre supérieur en Juillet 2013 et à la nomination du chef de service Veille en Août 2013. Ce renforcement de l'équipe permettra de gérer l'évolution de l'OMTIC.*
- *L'étude 01/2009 a montré qu'au Maroc, le domaine des statistiques TIC souffre d'une pénurie en indicateurs nationaux, une multiplicité des intervenants, une dispersion et une redondance dans la collecte des données et dans la production de statistiques. Suite à ce constat le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT) a décidé que l'Observatoire des statistiques des TIC à mettre en place aura, en plus de son rôle de mesure de la société de l'information sur le plan national, pour objet d'assurer une fédération de l'ensemble des statistiques et des travaux d'enquêtes périodiques sur les TIC effectués par les différentes parties socio-économiques dans notre pays. En conséquence, l'OMTIC diffusera les statistiques TIC à partir de 2 sources: une première source via ses partenaires avec lesquels, le MICNT a signé des conventions de partenariat et une deuxième source via les enquêtes à mener par l'OMTIC[...].*

## **VIII.2. Un suivi limité des indicateurs**

**80.** Suite à la demande par la Cour d'une situation concernant le suivi des indicateurs fixés au niveau de la MN2013 pour arrêter leur évolution et l'atteinte des objectifs, le MICNT via la DEN a communiqué un état qui soulève les observations suivantes (voir les tableaux ci-dessous) :

- Pour certains indicateurs, le manque de fiabilité sur le secteur TIC ne permet pas de suivre leur évolution. C'est le cas du nombre des entreprises réalisant plus d'un milliard DH de chiffre d'affaires ou le nombre des entreprises utilisant les services transactionnels.

- Quelques indicateurs sont provisoires ou à valider (le chiffre d'affaires de l'offshoring TI, le nombre de permis numériques livrés, le nombre de bénéficiaires de Moussanada...);
- Un certain nombre d'indicateurs (le PIB direct et indirect générés par le secteur TIC, les emplois créés, le nombre de profils formés, le nombre de start-up créées...) ne sont pas renseignés.

### **VIII.3. L'évolution des indicateurs de la stratégie**

La stratégie a prévu un ensemble d'indicateurs de performance. L'examen de leur évolution sur la période 2009-2013 soulève les remarques suivantes:

#### **a. Axe 1: Transformation sociale**

Le tableau ci-dessous regroupe les différents indicateurs fixés au niveau de cet axe.

**Tableau 12 : Indicateurs axe1**

<b>Indicateur</b>	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>Objectif 2013</b>
% des établissements scolaires publics équipés	20%	-Equipement en VMM:71%, -Equipement en SMM:24%	100%
% des élèves ingénieurs ou assimilés en sciences et TI équipés en ordinateurs personnels et connexion Internet	-	90%	100%
Foyers connectés à Internet	1 foyer sur 10	39%(année 2012)	1 foyer sur 3
Nombre de centres d'accès communautaires publics additionnels	-	74	400
Nombre de sites .ma dans le top 100 des sites les plus visités au Maroc	13	NC	50

Source: DEN

**81.** L'évolution des indicateurs fixés au niveau de l'axe relatif à la transformation sociale montre que:

- La stratégie MN2013 a permis de gagner des points dans la pénétration d'Internet aux foyers et sa démocratisation, en passant de 14% en 2008 à 39% en 2012 dépassant l'objectif de 33%. Néanmoins, il faudrait nuancer ces résultats en soulevant les disparités importantes entre l'urbain et le rural. En effet, le taux de pénétration est de 51% dans l'urbain contre 16% dans le rural.
- L'équipement des établissements scolaires a été réalisé à hauteur de 71% en VMM, alors que l'objectif de départ était l'équipement en SMM de ces établissements dont le taux n'a pas dépassé 24%.

- L'équipement des élèves ingénieurs et assimilés est réalisé à hauteur de 90% approchant l'objectif de généralisation. Toutefois, il est à signaler que cette opération est limitée dans le temps et ne fait profiter que la population des étudiants des années 2009 à 2013.
- Les centres d'accès communautaires CAC prévus ont également tardé à voir le jour. Seuls 74 CAC non encore opérationnels ont été mis en œuvre sur les 400 planifiés, soit un taux de réalisation de 18%.
- Quant aux sites marocains (.ma) les plus visités, le ministère n'a pas pu communiquer cette information.

### b. Axe 2: E-Gov

Le tableau ci-dessous regroupe les différents indicateurs fixés au niveau de cet axe.

**Tableau 13: Indicateurs axe2**

Indicateur	2008	2013	objectif 2013
L'indice ONU de l'E-gouvernement du Maroc	0,2	0,42 (Année 2012)	0,8
Le nombre de projets et services e-gouvernement	16	42	89
Le pourcentage des entreprises réalisant plus de 20 MDH et utilisant des services transactionnels	< 1%	NC	100%
Le nombre de sites e-gouvernement classés dans les top 100 des sites .ma	1	17	5

Source: DEN

**82.** L'évolution des indicateurs arrêtés au niveau de cet axe font ressortir que:

- L'un des objectifs fixés au niveau de cet axe est de rehausser l'indice ONU de l'e-gouvernement à 0,8 à fin 2013. Cet objectif est loin d'être atteint, puisque cet indice n'est que de 0,42.
- Les services et projets E-Gov réalisés ont atteint 42 sur les 89 prévus et les sites de l'e-gouvernement qui s'affichent dans le top 100 des sites les plus visités sont au nombre de 17 dépassant l'objectif qui était 5.
- Pour le pourcentage des entreprises réalisant plus de 20 millions DH de chiffre d'affaires, et utilisant des services transactionnels, le ministère n'a pas d'informations concernant son évolution.

### c. Axe3: Productivité des PME

Le tableau ci-dessous regroupe les différents indicateurs fixés au niveau de cet axe.

**Tableau 14: Indicateurs axe3**

indicateur	2008	2013	objectif 2013
PIB additionnel indirect	-	NC	20 milliards de DH
Nombre de PME dans les secteurs à fort enjeu PIB équipées en solutions métiers	-	295	3000
Dépenses en TI/CA	0,5%	NC	NC
Le nombre des dirigeants de PME ayant obtenu le permis numérique	-	3040	10000

Source: DEN

**83.** Les entreprises qui ont bénéficié de Moussanada TI pour s'équiper en systèmes d'information professionnels ont atteint 295 sur un objectif qui a été de 3000 entreprises (soit un taux réalisation de 10%). Pour le programme Infitah, 3040 dirigeants de PME ont obtenu le permis numérique, alors que l'objectif était de 10.000 bénéficiaires (soit un taux d'atteinte des objectifs de 30%).

### d. Axe 4: Industrie des TI

**84.** Le tableau ci-dessous regroupe les différents indicateurs fixés au niveau de cet axe.

**Tableau 15: Indicateurs axe 4**

Indicateurs	2008	2013	objectif 2013
Les nouveaux emplois créés	32000	NC	58000
PIB additionnel direct	-	NC	7 milliards de DH
start-up créées	-	NC	100 dont 25 dans les niches d'excellence
Le nombre d'entreprises réalisant plus d'un milliard de DH	-	NC	2
le CA de l'offshoring en TI (en Mds DHs)	0,8 milliards DH	1,99(provisoire année 2012)	6 milliards DH

Source : DEN

Sur les cinq indicateurs fixés au niveau de cet axe, seul un indicateur est suivi. Il s'agit, du chiffre d'affaires de l'offshoring en TI qui est passé de 0,76 Milliards de DH en 2008 à près de 2 Milliards de DH en 2012, mais loin de l'objectif de 6 Milliards de DH.

### e. Les mesures d'accompagnement

**85.** Au niveau de l'axe d'accompagnement "capital humain", 3.000 profils offshoring TI ont été formés dans une opération d'urgence, mais les informations manquent pour évaluer l'avancement de la formation de 30.000 autres profils que la stratégie a défini comme des besoins du secteur TI.

86. Les indicateurs relatifs à la mesure "confiance numérique" sont récapitulés au niveau du tableau suivant :

**Tableau 16: Indicateurs mesure "confiance numérique"**

Indicateurs	2008	2013	objectif 2013
Promulgation des lois	-	3	3
Déploiement des services du ma-CERT	-	100%	100%
certificats électroniques utilisateurs livrés	-	4403	60000
campagnes de sensibilisation et d'information	-	7	12
Formation des magistrats	-	25%	100%

Source : DEN

En ce qui concerne l'atteinte des objectifs de ce deuxième axe d'accompagnement de la stratégie "confiance numérique", on note la création du centre de veille de détection et de réaction aux attaques informatiques (ma-CERT). Toutefois, aucun service n'est encore délivré par ce centre (Un site web relatif aux services de ce centre n'a pas été fourni). A souligner qu'à l'échelle internationale les sites web des centres de sécurité représentent un outil d'information primordial pour les usagers.

Pour les certificats électroniques, 4403 certificats ont été délivrés sur un objectif de 60.000 certificats (soit 7%).

Pour ce qui est des conférences, on note l'organisation de 7 conférences et séminaires de sensibilisation, sur un objectif fixé à 12 évènements.

**Réponse du MICNT :**

*Il y a lieu de signaler que le MICNT n'a pas apporté des éléments de réponse sur les remarques relatives au suivi des indicateurs de la MN2013. Toutefois, il a apporté les éléments d'informations suivants:*

- *Depuis son lancement en novembre 2011, le ma-CERT supervise un certain nombre d'organismes publics comme sites pilotes (MICNT, OMPIC, TGR, etc.) et a élaboré des rapports d'évaluation de la sécurité des systèmes d'information de ces sites pilotes. Actuellement, le ma-CERT est en cours de généraliser ses services au profit des différents organismes publics (administrations, établissements publics, etc.).*
- *Le prestataire de service de certification électronique (Barid e-sign) n'a été agréé qu'en avril 2011. En plus, le fonctionnement effectif de la plateforme nécessaire pour la gestion/délivrance nécessite un certain nombre de temps (tests, etc.).*
- *Un appel d'offres est en cours de lancement pour la mise en oeuvre de la campagne de sensibilisation sur la sécurité des systèmes d'information à destination notamment du grand public et des entreprises [...].*

**Commentaire:**

La commission souligne que la DEN n'a pas argumenté sa réponse par les rapports susmentionnés.

## VIII.4. L'évolution des indices TIC internationaux

Dans ce qui suit, on s'intéressera à l'évolution des indices TIC et au classement du Maroc à l'échelle internationale en vue d'apprécier les effets de la mise en œuvre de la stratégie MN2013.

### a. Mesure de la société de l'information

87. Les tableaux ci-dessous récapitulent les indices IDI (ICT Index Development) et IPB (ICT Price Basket) issus des rapports de l'IUT sur la mesure de la société de l'information et l'indice NRI (Network Readiness Information) issu du rapport global des TI fourni par le WEF (World Economic Forum).

Les tableaux ci-dessous, montre que le Maroc a enregistré une amélioration au niveau de l'indice IDI global, entre l'année 2008 et 2011, en passant de 2.68 à 3.46 lui permettant d'améliorer légèrement son classement grâce aux indices accès et utilisation. Toutefois, le sous indice IDI relatif aux compétences liées au système éducatif est alarmant puisqu'il a affiché un recul et une stagnation au niveau du classement durant la période de mise en œuvre de la stratégie.

Tableau 17: Evolution de l'indice IDI des années 2008, 2010 et 2011 de l'IUT

	2008		2010		2011	
	Classement/159	Indice	Classement/152	Indice	Classement/155	Indice
<b>IDI indice de développement des TIC</b>	97	2.68	92	3.19	90	3.46
Indice d'accès	85	3.33	78	4	76	4.49
Indice d'utilisation	67	1.26	66	1.88	72	2.07
Indice de compétences	123	4.21	123	4.18	123	4.18

Source : Rapports de l'IUT sur la mesure de la société de l'information

Tableau 18: Evolution de l'indice IPB des années 2008, 2010 et 2011 de l'IUT

	2008		2010		2011	
	Classement/150	Indice	Classement/165	Indice	Classement/161	Indice
IPB Panier des prix des TIC	104	12.4	117	9.6	100	5.1

Source : Rapports de l'IUT sur la mesure de la société de l'information

- Ce constat est confirmé également par les sous indices NRI liés au système éducatif et à l'utilisation des TIC qui ont enregistré de légères fluctuations avec le gain ou la perte de quelques places au niveau du classement, et ce sans améliorer globalement l'indice NRI qui est resté stagnant à 3,6 avec un recul de cinq places au niveau du classement en passant de 86 en 2008 à 91 en 2012.



**Tableau 19: Evolution de l'indice NRI du WEF pour les années 2008-2012**

	2008-2009		2010-2011		2012		2013	
	Classement/134	indice	Classement/138	indice	Classement/142	indice	classement/144	indice
NRI network readiness index	86	3.59	83	3.6	91	3.6	89	3.6
<b>Système d'éducation et TIC</b>								
Qualité du système éducatif	100	2.98	104	3.1	93	3.3	105	3.1
Qualité d'enseignement des math et des sciences	67	4.01	66	4	65	4.1	53	4.3
Accès Internet à l'école	70	3.35	83	3.6	87	3.8	95	3.5
Qualité de gestion des écoles	63	4.2	49	4.5	51	4.5	47	4.5
<b>Infrastructure</b>								
Couverture en réseau mobile en % population	NA	NA	66	98	68	98.4	51	99
Accessibilité au contenu numérique	82	4.44	95	4.5	93	4.6	96	4.5

Source : Rapports sur les TI du WEF

- A souligner que l'indice NRI mesure la maturité et la préparation d'un pays à utiliser efficacement les TIC. La stagnation de cet indice et le recul du Maroc au niveau du classement signifie que les résultats des efforts déployés restent en deçà de ce qui est enregistré dans les autres pays.

**Tableau 20: NRI de certains pays pour les années 2011 et 2012**

NRI	2008-2009		2010-2011		2012		2013	
	Classement	indice	Classement	indice	Classement	indice	Classement	indice
Maroc	86	3.59	83	3.57	91	3.56	89	3.64
Jordanie	44	4.09	50	4	47	4.17	47	4.2
Tunisie	39	4.22	35	4.35	50	4.12		
Egypte	70	3.67	74	3.76	79	3.77	80	3.78

Source : Rapports sur les TI du World Economic Forum

- Par ailleurs, un benchmark au niveau de la région MENA laisse apparaître que le Maroc accuse un retard au niveau de sa maturité quant à une utilisation efficace des TIC comme le résume le tableau ci-dessous :
  - La mesure des indices d'impact sur l'économie et sur la société par le biais de l'introduction des TIC comme le montre la tableau ci-dessous, résume que malgré leur effet modeste sur l'économie marocaine, elles n'ont pas contribué à l'amélioration de la vie du citoyen. En effet, la régression de l'indice d'impact



des TIC sur la société de 3,4 à 3,1 avec la perte de presque 13 places est alarmante.

**Tableau 21: Indices d'impact NRI**

	2012		2013	
	classement/142	indice	classement/144	indice
<b>Impact social</b>	92	3.4	105	3.1
<b>Impact sur l'économie</b>	127	2.5	122	2.6

Source : Rapports sur les TI du WEF

**Réponse de l'ANRT :**

*Il y a lieu de signaler que :*

*[...]Le Maroc a réalisé un gain énorme au niveau de son classement relatif au pilier «abordabilité» du NRI lui permettant de passer de la 77<sup>ème</sup> position en 2012 à la 30<sup>ème</sup> en 2013.*

**Commentaire**

La Cour note l'effort consenti par le Maroc en matière d'abordabilité. Toutefois comme le souligne le rapport WEF de 2013<sup>16</sup>, la faiblesse du système éducatif (105<sup>ème</sup>), du faible niveau de compétences de base (114<sup>ème</sup>) et du taux d'analphabétisme élevé (130<sup>ème</sup>) corrélés à un développement limité des infrastructures 95<sup>ème</sup> ont limité l'adoption des TIC par les particuliers et de là son impact sur l'économie et la société.

**b. Indices services publics orientés usagers E-Gov**

**88.** Le Maroc a enregistré une nette évolution au niveau de l'indice e-gov mesurant le degré d'application des TIC par les administrations publiques pour améliorer leurs prestations de services en passant de 0,29 en 2008 à 0,42 en 2012 ce qui lui a permis de gagner une vingtaine de place au niveau du classement global.

Toutefois, cette évolution est due principalement au sous indice des services en ligne qui est passé de 0,2 en 2008 à 0,54 en 2012. Le sous indice relatif au capital humain a régressé en passant de 0,54 à 0,44 faisant perdre au Maroc 48 places. En relation avec l'infrastructure, le Maroc affiche une stagnation au niveau du classement tout en gagnant quelques points au niveau du sous indice.

**Tableau 22: Indices de l'ONU sur l'e-gouvernement**

	2008		2010		2012	
	Indice	Classement/182	indice	Classement/183	indice	Classement/190
<b>ONU E-Gov</b>	<b>0,2944</b>	<b>140</b>	<b>0,3287</b>	<b>126<sup>ème</sup></b>	<b>0,4209</b>	<b>120</b>
Web measure index	0,2074	N/A	0,2381	104 <sup>ème</sup>	0,5425	56 <sup>ème</sup>
Infrastructure index	0,1349	N/A	0,1769	93 <sup>ème</sup>	0,2772	92 <sup>ème</sup>
Human capital index	0,5437	N/A	0,5739	153 <sup>ème</sup>	0,443	177 <sup>ème</sup>

Source : Rapport ONU sur E-government

<sup>16</sup> Rapport du WEF sur les TIC de 2013 (page 28).

## **CHAPITRE 3**

### **OBSERVATIONS SPECIFIQUES A CERTAINS PROJETS**

## **IX. Observations spécifiques à certains projets**

Au delà de l'aspect relatif au bilan et état d'avancement de la stratégie, la mission de la Cour s'est focalisée sur l'appréciation de certains projets de l'axe 1 et 2 du fait de leur importance budgétaire qui dépasse 80% du total du budget, ainsi que de leur valeur ajoutée sociale, pour ce qui est de l'axe 1, et organisationnelle pour ce qui est de l'axe 2. L'appréciation des différents programmes et projets s'est limitée aux aspects stratégiques et de planification et ne s'est pas attardée sur les aspects relatifs à la régularité de leur processus de gestion.

### ***IX.1. Axe transformation sociale***

Il convient de noter que plusieurs programmes intégrés au niveau de cet axe avaient démarré avant le lancement de la stratégie MN2013. Pour une bonne compréhension de leurs contenus et des difficultés relatives à leur conduite, il était nécessaire d'inclure dans le champ de contrôle leurs étapes antérieures au démarrage de la stratégie MN2013.

#### **IX.1.1. Le programme GENIE (Axe 1 : Action1)**

**89.** Dans le cadre de la charte nationale relative à l'enseignement et l'éducation élaborée en 1999, le Premier ministre a procédé à la mise en place en septembre 2004 d'une équipe de travail composé du MEN et de l'ANRT en vue d'élaborer une stratégie pour la généralisation des TIC dans l'enseignement. Le premier plan d'action relative à ce programme appelé « GENIE » a été élaboré en 2005 et s'étendait sur les trois années de 2006 à 2008. Toutefois, suite à l'étude d'évaluation réalisée pendant l'année 2008, une deuxième feuille de route a été mise en place pour la période 2009-2013 coïncidant ainsi avec le plan d'urgence relatif à l'enseignement (2009-2012) et avec la stratégie Maroc Numeric 2013 (2009-2013).

L'intégration des techniques d'information et de communication dans l'enseignement (TICE) et l'utilisation de ces techniques dans le processus d'innovation dans les apprentissages «Programme Génie» s'articulent autour de quatre axes principaux :

- L'infrastructure et l'équipement des établissements ;
- La formation des intervenants (enseignants, inspecteurs, etc.) ;

- Le développement des contenus numériques ;
- Le développement et l'accompagnement de l'utilisation des TICE.

Le tableau en annexe 5 récapitule les objectifs ainsi que les réalisations dans le cadre du programme GENIE pour les périodes 2006-2008 et 2009-2013 (juin).

L'appréciation du programme GENIE relève un ensemble d'observation qu'on récapitule dans les paragraphes suivants.

#### **a. Une stratégie et une planification limitées**

**90.** Malgré l'intérêt indiscutable du fond de service universel des télécommunications (FSUT) dans le financement de l'axe 2 relatif à la transformation sociale, en général, et du programme GENIE en particulier, il est indispensable de soulever les difficultés relatives au processus de la gestion de la dépense dans ce cadre et qui ont engendré un retard important au niveau de ce programme.

En effet, lors de la première phase de GENIE (2006-2008), l'équipement en ordinateurs des 2534 salles multimédia a été effectué auprès de prestataires privés autres que les opérateurs télécom, tandis que les abonnements aux connexions Internet ont été contractés auprès des différents opérateurs Télécom. Toutefois, vu les problèmes rencontrés liés à la synchronisation de la mise en œuvre de ces deux prestations, le CGSUT s'est orienté pendant la deuxième phase de GENIE en 2009 vers un nouveau modèle d'équipement consistant en l'achat d'un pack complet contenant la fourniture d'équipements en service et connectés à l'Internet. Ce modèle a permis l'équipement de plus de 900 SMM. A l'opposé, l'équipement des SMM des lycées collégiaux et qualifiants restants, dont la consultation a été lancée en 2011 selon cette nouvelle formule, n'a pu aboutir vu les prix excessivement élevés demandés de la part des ERPT. En date de juin 2013, le processus de mise en place des SMM est toujours à l'arrêt.

**91.** Il est tout d'abord indispensable de souligner que le programme GENIE n'a pas intégré les écoles satellites dans son périmètre d'action. Seules les écoles scolaires centres (école mère) ont été équipées. A signaler que les écoles satellitaires dont le nombre est de 13451 abritent près de 1 million d'élèves soit 20% du total des élèves scolarisés au niveau du primaire.

92. Le programme GENIE a subi également de multiples changements au niveau des objectifs en matière d'équipement. En effet, l'objectif défini préalablement, consistant en l'équipement des établissements scolaires par des salles multimédia, a été revu à l'occasion du moratoire élaboré par le MEN en 2009, et ce en raison de sa non compatibilité avec le concept d'enseignement aux établissements primaires. Cette incompatibilité a résulté, selon les responsables, du fait que les élèves des établissements primaires ne sont pas habitués aux déplacements inter-classes, ce qui a entraîné un faible taux d'utilisation ne dépassant pas 16% (voir §. Taux d'utilisation). Toutefois cette correction n'est intervenue que tardivement, après l'équipement de plus de 1053 écoles primaires avec un budget dépassant 199 MDH. A souligner que l'installation des SMM au niveau des écoles primaires a été entreprise sans le recours à un projet pilote qui aurait dû permettre l'évaluation et la mesure des taux d'utilisation et montrer les limites du modèle.

**Réponse du MEN:**

*Il y a lieu de souligner que le nomadisme d'une classe à l'autre n'est pas le seul élément de la non utilisation des Salles Multimédia (SMM) au primaire, l'élément essentiel concerne le corps professoral du primaire qui n'a pas les mêmes aptitudes à intégrer les TICE que celui du collège et du lycée où les professeurs d'informatique, des sciences et des langues sont plus à l'aise avec l'introduction des TICE. Le choix d'introduire une VMM plutôt qu'une SMM permet à l'enseignant du primaire de développer une seule compétence d'usage des TICE pour étayer son cours avec des RN (vidéos, images...), alors que dans une SMM, il a la double difficulté d'utiliser et de former les élèves à l'usage des PC.*

Devant ces contraintes de commodité des équipements, le comité du pilotage de GENIE s'est orienté à l'essai de pilotes d'équipement des écoles primaires par des chariots multimédia (CMM) ou par l'installation d'ordinateurs en nombre limité au niveau des salles de classes. En 2010 et vu le retard accumulé, le comité a procédé à la généralisation de valise multimédia (VMM) à l'ensemble des établissements scolaires pour l'exploitation des ressources numériques en matière d'apprentissage. Toutefois, la VMM est un outil destiné à l'enseignant et non aux élèves comme c'est le cas des SMM.

**Réponse du MEN:**

*Il y a lieu de souligner que :*

- Le choix de généraliser les SMM lors du lancement du programme GENIE en 2005 répondait aux orientations stratégiques de la COSEF qui recommandait l'équipement de tous les établissements avec un laboratoire d'ordinateurs soit une SMM, car c'était le mode d'équipement le plus répandu dans le monde éducatif, par*

*la suite, la technologie évoluant, d'autres outils ont vu le jour et ont été introduits sous forme de projets pilotes par le MEN (ordinateurs dans les classes, Chariot MM, TBI,DMI, Classe mate PC, Tablette...).*

- L'expérience pilote des chariots mobiles a été menée dans 93 collèges. Cette manière d'équiper les établissements permet une plus grande souplesse dans l'usage des TICE et n'exige pas de dédier une salle spécialement pour les TICE, cependant, ce pilote n'a pas été généralisé car il aurait fallu prévoir un chariot par étage, à l'instar des pays qui ont généralisé les différents outils d'intégration des TICE.*
- L'évaluation de mai 2012, de 16 AREF par les inspecteurs a montré que le taux d'utilisation des VMM dépasse les 80 %, ce choix est définitivement arrêté pour le primaire qui est déjà équipé par une VMM (opération AMAS) et qui va recevoir dans la dernière phase de GENIE une seconde VMM (PV du comité de pilotage du programme GENIE du 21 septembre 2012).*

#### **b. La faible synchronisation entre les actions**

**93.** La limite de la planification relative à GENIE est à déceler également par le manque de synchronisation entre ses différentes composantes ; à savoir l'équipement et la connexion Internet, la formation des ressources humaines et la mise à disposition des ressources numériques.

En effet, lors de la phase 2006-2008, l'installation des équipements s'est étalée sur une période d'une année et demi de novembre 2006<sup>17</sup> à mars 2008<sup>18</sup>. Toutefois, la connexion des salles n'a été entreprise que tardivement ; à partir de novembre 2008 sur une période d'une année.

#### ***Réponse formulée par le MEN :***

*Le MEN a souligné que [...] Pour la dernière phase à mener par le MEN (GENIE 3), les consultations de connexion auprès des opérateurs télécoms ont déjà été réalisées et les offres déposées en mai 2013, les AO d'équipement vont se dérouler lors du dernier trimestre 2013, une synchronisation rigoureuse va être menée pour éviter les décalages entre équipement et connexion de GENIE 1.*

Par ailleurs, le processus d'acquisition des ressources numériques n'a débuté qu'au milieu de l'année 2009 et il est toujours en cours en juin 2013. La réception des premières ressources numériques n'a été effective qu'en octobre 2010, soit près de cinq années après le démarrage du programme GENIE.

De plus, les contenus des cursus de formation n'ont été formalisés qu'en 2009. Le processus et la méthodologie de formation n'ont été formalisés que tardivement par la note n°44 du secrétaire général en date du 26/2/2010, soit plus de quatre années par

---

<sup>17</sup> Date des ordres de service adressés aux sociétés Bull et WinCor Nixdorf

<sup>18</sup> Date de fin des installations mentionnée dans l'étude d'évaluation de la société IT Consulting de juin 2008

rapport au lancement du programme. A fin juin 2013 et malgré son importance, la formation de l'ensemble des ressources et dans l'ensemble des cursus programmés est loin d'être atteinte.

**c. L'absence de priorisation entre les établissements scolaires dans le processus d'équipement**

94. La stratégie relative à GENIE n'a pas également établi de priorisation dans le processus d'équipement entre les différents types d'établissement scolaires (primaire, collégial, qualifiant). Celui-ci n'a été orienté ni vers le primaire avec une approche ascendante, ni vers les lycées avec une approche descendante. Le tableau ci-dessous récapitulant les taux d'équipement en SMM et VMM par type d'établissement.

**Tableau 23: Taux d'équipement des établissements scolaires en SMM et VMM - Programme GENIE 2009-2013**

	Primaire	Collège	Lycée
<b>Total des établissements</b>	<b>7 643</b>	<b>1 835</b>	<b>1 027</b>
Total des établissements équipés en SMM	1 062	498	775
<b>Taux d'équipement en SMM</b>	<b>13,9%</b>	<b>27,1%</b>	<b>75,5%</b>
Total des établissements équipés	6 457	103	650
<b>Taux d'équipement en VMM</b>	<b>84,5%</b>	<b>5,6%</b>	<b>63,3%</b>

Source: MEN.

Une telle approche, accentuée par le retard dans la mise en place des infrastructures TIC, crée une disparité dans l'équipement entre les établissements scolaires et par suite dans les connaissances et le savoir relatifs aux TIC entre les régions, les élèves et les enseignants d'un même niveau scolaire, ainsi qu'une discontinuité dans le processus d'apprentissage des élèves par le biais des TIC.

**Réponse du MEN:**

*Il y a lieu de signaler que le choix effectué était de servir progressivement les 3 cycles, malgré les difficultés rencontrées lors des consultations auprès des ERPT en 2011 pour la dernière phase, il ressort du tableau que le primaire est équipé à hauteur de 84 % avec la solution retenue pour ce cycle (VMM), le collège et le lycée respectivement 32 % et 76% avec une SMM.*

**d. Visibilité limitée en matière d'acquisition des ressources numériques**

95. Le MEN a dépensé près de 60 MDH pour l'acquisition des ressources numériques. Toutefois, près de 90% des ressources numériques sont acquises dans le cadre d'un achat de licence avec une localisation de la ressource pour se conformer au programme

marocain. Le prix de l'acquisition se trouve dépendant du nombre des établissements sans toutefois avoir le droit aux codes sources pour d'éventuelles modifications ou enrichissements.

**e. L'absence d'un réseau fédérateur du système d'information de l'enseignement**

96. La connexion des équipements déployés au niveau des établissements scolaires dans le cadre du programme GENIE (salles multimédia, chariot multimédia, valise multimédia, PC de classe, etc.) n'a pas été mise en œuvre dans le cadre d'un réseau fédérateur des établissements scolaires. L'absence d'un tel réseau unique et sécurisé entre les académies, leurs délégations et les différents établissements, d'une part, et les services centraux, d'autre part, a créé une anarchie dans les moyens de connexion. En effet, au delà des connexions établies dans le cadre du programme GENIE, il est à signaler l'existence de connexions téléphoniques pour les anciennes salles multimédia mises en place par les académies<sup>19</sup>, des connexions WANA et/ou Méditel mis à la disposition de l'ensemble des directeurs des établissements dans le cadre de la plateforme SIAS<sup>20</sup>, ainsi que des connexions fournies aux inspecteurs. La multiplicité des points de connexion à l'Internet a engendré des dépenses supplémentaires dont le montant est difficilement chiffrable vu la multiplicité des intervenants et des sources de financement, et ce, au delà des problèmes d'administration, de sécurité, et de qualité de connexion insatisfaisante.

**Réponse du MEN :**

*Il y a lieu de signaler que les connexions internet des SMM sont réservées à l'usage pédagogique des enseignants et des élèves.*

*Le projet SIAS a permis d'équiper les directeurs d'établissements scolaires avec des ordinateurs munis de Clés 3 G pour fluidifier le flux d'information entre les établissements scolaires et les différentes administrations (centrale, régionale et provinciale), les AREF ont équipé les inspecteurs pour leur permettre de mener leur mission d'encadrement et d'évaluation.*

*Le MEN a fait le choix lors de la dernière phase d'équipement des 6500 écoles primaires (mai 2013) d'avoir un point de connexion au niveau de l'administration de l'école pour servir les projets pédagogiques (GENIE) et administratifs (MASSIR...) car le choix d'équiper l'école primaire en VMM permet cette configuration.*

---

<sup>19</sup> Rapport de contrôle de la gestion de l'AREF Doukkala Abda (rapport particulier de la Cour des Comptes 2011)  
<sup>20</sup> Système d'Information de l'Administration Scolaire



## Commentaire

La Cour des comptes note la nouvelle orientation dans la connexion au réseau auprès des établissements scolaires, toutefois il est indispensable de procéder à l'assainissement des différentes connexions déjà déployées en vue d'en améliorer la qualité et de réduire les dépenses.

L'existence de réseaux régionaux et d'un réseau fédérateur aurait pu rendre possible l'utilisation de clients légers<sup>21</sup> au niveau des établissements. Une telle orientation stratégique de mise en œuvre allait réduire considérablement les budgets nécessaires pour l'exécution du programme GENIE, ainsi que les efforts en administration et gestion du parc informatique. A signaler que le coût de possession (achat, administration et maintenance) d'un client léger présente une baisse de près de 60% par rapport à un client lourd<sup>22</sup>.

### f. Une introduction limitée de l'open source

97. A l'encontre des actions d'incitation entreprises par d'autres pays tels que la France, la Suisse et le Canada pour l'utilisation des logiciels libre et des systèmes « Open Source » surtout dans le monde de l'éducation, le programme GENIE a orienté ses acquisitions vers des logiciels propriétaires et coûteux. Les dépenses relatives aux prestations d'achat de logiciels propriétaires durant la première étape du programme (GENIE1)<sup>23</sup> ont atteint près de 43,7 MDH, soit 14% du montant total de cette phase.

### Réponse du MEN:

*Il y a lieu de souligner que le programme GENIE a fait le choix d'équiper en client léger la dernière phase (ce fut le cas déjà lors de la consultation annulée de GENIE 3 avec les ERPT en 2011). Ce choix a pu se faire car le client léger a évolué et permet d'avoir des configurations de SMM qui répondent aux exigences pédagogiques (partage des ressources numériques et de la connexion Internet simultanément entre 15 à 20 postes).*

*Cette évolution à la fois technique et matérielle va permettre d'effectuer la dernière phase avec des réductions de prix tout en respectant les exigences pédagogiques.*

*Les AO du programme GENIE n'ont donné aucune orientation pour l'achat de logiciels propriétaires, les appels d'offres étaient ouverts à toutes les formes de logiciels.*

*Le MEN a une politique d'introduction des logiciels libres, le CMCF TICE et le LNRN mènent des projets pilotes et font la promotion de l'usage des logiciels libres par les*

---

<sup>21</sup> Client léger : un ordinateur de configuration minimale et dépendant d'un serveur central pour ses propres traitements.

<sup>22</sup> Client lourd : ordinateur avec des logiciels propres proposant des fonctionnalités complexes avec un traitement autonome.

<sup>23</sup> Marché d'équipement 9/2006 conclu avec la société Bull et 10/2006 conclu avec la société Win Cor Nixdorf et à leurs avenants.

*jeudis du libre, il est à rappeler que le portail TICE du MEN a été développé sur une plate forme open source (DRUPAL).*

#### **g. Le risque sanitaire du WIFI au niveau des établissements scolaires**

98. L'installation de réseaux Wi-Fi au niveau des salles multimédia n'est pas conforme au principe de prudence émis par l'organisation mondiale de la santé (OMS) vu les méfaits de ces émissions radio surtout pour les élèves du primaire. Les réseaux Wi-Fi ont été officiellement déconseillés dans plusieurs pays, tels l'Angleterre, l'Allemagne et l'Autriche. La Bibliothèque Nationale de France a d'ailleurs décidé d'appliquer le principe de précaution et a opté pour l'alternative filaire. Dans ce sens et selon le même principe, l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe a entériné en 2011 la résolution 1815 qui arrête différentes mesures à prendre pour limiter l'exposition aux champs électromagnétique et elle a consacré un volet pour la protection des enfants qui précise que : "...de privilégier pour les enfants en général, et plus particulièrement dans les écoles et les salles de classe, des systèmes d'accès à l'internet par connexion filaires ...".

#### **Réponse du MEN et de l'ANRT:**

*Dans leur réponse le MEN et l'ANRT ont signalé que l'AO était ouvert pour cette installation qui pouvait être en wifi ou en filaire, par ailleurs, aucune recommandation dans ce sens n'a été envoyée au MEN par les autorités sanitaires [...].*

*Par ailleurs, conformément à la Décision en vigueur relative aux A2FP (Appareils de faible puissance et de faible portée), la puissance des émetteurs Wifi Indoor, tels que installés dans les salles multimédias du programme GENIE, est limitée à 100mW. Cette valeur de puissance garantie le respect de la limite de référence de l'ICNIRP telle que précisée dans la circulaire N°21 du 22 mai 2003 du ministère de la santé[...].*

#### **Commentaire**

La Cour souligne que la circulaire susmentionnée datant de 2003 est insuffisante surtout qu'elle a indiqué la nécessité d'une réglementation relative à l'exposition aux CEM.

#### **h. Une gestion limitée du projet GENIE**

99. Il a été constaté au niveau des intervenants dans le cadre des processus de formation et d'introduction des ressources numériques une multiplication des entités dont les missions se chevauchent. A côté du Centre National de l'Innovation Pédagogique et de l'Expérimentation (CNIPE<sup>24</sup>), en retrouve le laboratoire national des ressources numériques (LNRN), le Centre Marocco-Coréen de Formation en TICE (CMCF) et l'Observatoire National des Usages des TICE (ONUTICE), qui ne figurant pas dans

---

<sup>24</sup> Le CNIPE Une Direction centrale du MEN

l'organigramme du ministère. Ces unités organisationnelles n'ont pas des attributions claires et ne disposent pas d'un mode de coordination entre elles.

Créé depuis septembre 2009, le LNRN est resté sous-exploité. Le centre n'a pu ni développer des ressources numériques en interne, ni s'impliquer dans le processus de leur acquisition, et ce malgré le recours à un recrutement sélectif d'une dizaine de cadres et son équipement qui a nécessité plus de 3,2MDH<sup>25</sup>.

La visite au dit centre, en date du 30 mai 2013, a d'ailleurs montré que 43% des équipements acquis, sont encore au niveau du stock et ils n'ont jamais été utilisés.

Par ailleurs, le CMCF réalisé dans le cadre de partenariat entre le MEN et l'agence de coopération internationale coréenne avec une subvention de 30 MDH, n'a pu former que 1023 bénéficiaires pour la période allant de 2010 à 2012 soit un taux d'occupation faible par rapport à sa capacité<sup>26</sup> et aux équipements dont il dispose.

#### **i. Une administration insuffisante du parc informatique**

**100.** La gestion (maintenance et filtrage) du parc GENIE constitué de plus de 40 000 ordinateurs soulève les observations suivantes :

- La multiplicité des processus de déclaration des pannes et leur dépendance par rapport aux prestataires de services lors de la phase de GENIE 1 ;
- La multiplicité des plateformes de filtrage (WebSense, McAfee, Webwasher...), leur dépendance des ERPT, les différences entre leurs politiques de filtrage et l'absence de formation a entraîné leur sous utilisation et une limite au niveau de leur exploitation. Les dépenses annuelles relatives aux prestations de filtrage s'élève à 4,2MDH ;
- L'absence d'un système de reporting unifié permettant d'évaluer les opérations de filtrage, de contrôler leur efficacité, ainsi que de mesurer les taux d'utilisation de l'Internet et des équipements déployés ;
- Un modèle des connexions Internet et de la solution du filtrage insuffisant. En effet, il ressort des déclarations du personnel du service de filtrage que lors de

---

<sup>25</sup> Marché n°8/2010 contracté avec la société LANNET d'un montant de 1 755 600,00 DH et marché n°7/2010 conclu avec la société MICMAINTTE d'un montant de 1 517 760,00 DH

<sup>26</sup> Note du secrétaire du MEN en date du 26 août concernant le suivi de la formation relative au programme Génie (E1.P10:programme d'Urgence) prévoit pour le CMCF une capacité d'accueil de 100 formateurs par semaine

leurs tournées auprès des établissements, il a été constaté que dans certains cas, la connexion au niveau des salles multimédia se fait sans l'utilisation du routeur installé et donc sans le passage par la plateforme de filtrage ;

- Les déclarations des pannes n'étaient pas faites via la plateforme SCS<sup>27</sup> qui est restée ignorée de la part de nombreux établissements<sup>28</sup>.

**Réponse du MEN :**

*Il y a lieu de signaler que dès le démarrage de l'équipement, le MEN a installé au sein de la DSI une hotline spécifique aux déclarations de pannes (plus de 2300 déclarations) et a envoyé les procédures de déclarations et de suivi aux AREF (axe infrastructure : helpdesk : procédure ...GENIE 1).*

*Lors de la seconde phase, cette hotline a été améliorée avec une application spécifique (SCS) permettant les déclarations des pannes du matériel et de la connexion (axe infrastructure : helpdesk : procédure ...GENIE 2) [...].*

**j. Une faiblesse des taux d'utilisation**

**101.** L'objectif initial du programme GENIE en matière d'utilisation de l'outil informatique se résume ainsi : 1heure pour les élèves du cycle primaire, 2heures pour ceux du cycle collégial et 3heures pour ceux du cycle qualifiant.

Dans le but d'évaluer l'utilisation des équipements déployés lors de la première étape de GENIE, le comité de pilotage a contracté le marché n°32/2007 en date du 27/12/2007 avec la société IT Consulting avec un montant de 780 000 DH. L'étude s'est déroulée entre mars et avril de l'année 2008.

Les principaux résultats de la dite étude se résument comme suite :

- Un délai de 6 à 12 mois sépare l'installation de la salle et son démarrage d'exploitation ;
- 25% des salles installées sont totalement fermées ;
- Les salles opérationnelles (75%) sont ouvertes 3,2 jours par semaine ;
- Le taux d'utilisation effectif des SMM ouverte ne dépasse pas 18% ;
- Seul 29% des élèves des établissements scolaires bénéficie des services des SMM ;
- La durée moyenne d'utilisation par élèves (**hors élèves des établissements dont les salles sont totalement fermées**) n'est que de 18 mn, 19 mn et 19 mn respectivement

---

<sup>27</sup> Le SCS est une plateforme de Suivi de Continuité de Service installée en 2011 lors de la phase de GENIE.

<sup>28</sup> Rapport de contrôle de la gestion de l'AREF Doukkala Abda – Cour des comptes 2011.

pour le cycle primaire, le cycle collégial et le cycle qualifiant. Ces taux sont en deçà des objectifs ciblés et qui sont respectivement de 1 heure, 2 heures et 3 heures.

Selon la même étude, cette faiblesse dans l'utilisation des équipements est due principalement à l'absence du personnel suffisant au niveau des établissements scolaires, à leur implication, ainsi qu'au manque de formation. Un constat qui a résulté du retard de la formation par rapport au déploiement des équipements.

Une autre étude entreprise par la direction du programme GENIE (DPG) en mars 2012 a montré que le taux d'utilisation est beaucoup plus important au niveau de certaines AREF concernant les valises multimédia déployées en 2011 dépassant le seuil de 80% (AREF Rabat Salé Zemmour Zair : 82%, AREF Meknès Tafilalet : 94%). Toutefois, les taux d'utilisation des SMM restent toujours faibles et ne dépassent pas les 20% (AREF Rabat Salé Zemmour Zair : 21%, AREF Meknès Tafilalet : 16%).

De même, dans le cadre de la mission de contrôle de la gestion de l'AREF Doukkala/Abda menée en 2011 par la Cour des comptes, il a été noté que la majorité des salles GENIE visitées (21 établissements) sont souvent non utilisées<sup>29</sup>. En outre, elles sont dans un état déplorable de propreté et un manque apparent d'entretien et de suivi.

Par ailleurs, un rapport établi par la délégation du MEN d'El-Jadida en novembre 2011 réitère les mêmes constats cités ci haut. Ainsi, sur un ensemble de 39 établissements visités, la majorité des salles GENIE du cycle primaire ne sont pas exploitées. Celles des cycles collégial et qualifiant le sont uniquement pour les cours d'informatique. Ce rapport fait ressortir, également, que les équipements des salles de trois établissements<sup>30</sup> ont été volés.

L'exploitation du rapport de connexion à l'Internet pour la période du 29 avril au 26 mai de l'année 2013, fourni par le service de filtrage du MEN et issu de la plate forme de filtrage de IAM, a permis de relever un temps de connexion global de 50342 heures pour 3855 adresses IP et 1351 salles multimédia. Il en ressort que le temps d'utilisation d'une SMM ne dépasse pas 37,3 heures (50342 heures/1351) pour les quatre semaines,

---

<sup>29</sup> Exception faite des SMM des deux lycées de Fatima Al Fihria (Safi) et Jaber Ibno Hayane (Youssofia) où elles sont utilisées pour les cours d'informatique.

<sup>30</sup> Il s'agit des établissements ESSAADA, LAHOUIRA SIDI M'HAMED MOUSSA

soit un taux d'utilisation journalier par SMM de 1,69 heure (37,3heures/4semaines/5,5jours).

### **IX.1.2. Le Programme Nafida (Axe 1 : Action 3)**

**102.** Le programme Nafida décidé lors de la cinquième réunion du CGSUT en date du 26 décembre 2007, rentre dans le cadre du programme n°3 « Expansion du réseau à très large bande », décidé lors de la première réunion du comité, et de sa composante relative à la généralisation des TIC aux établissements d'enseignement. Il a pour objectif de permettre aux enseignants de se connecter à Internet en dehors des établissements d'enseignement. Son financement est supporté par trois intervenants, à savoir le fonds du service universel (FSUT), la Fondation Mohamed VI et le MEN (voir annexe 6). Le budget alloué à cette opération a atteint 424 MDH. Cette décision subventionne l'abonnement des enseignants à Internet par le FSUT à hauteur de 25DH/mois/adhérent sur trois années. Elle n'a spécifié ni les budgets, ni le nombre maximum de bénéficiaires ni les critères d'éligibilité. Ce n'est que lors de la réunion en date du 26 mars 2009 que le directeur de l'ANRT a précisé que le programme concernait 100.000 adhérents.

Toutefois, suite à la demande de la Fondation, une augmentation a été accordée au programme par le président du CGSUT, en portant la subvention à 40 DH/mois/adhérent et le nombre de bénéficiaires à 150.000 au lieu de 100.000 enseignants<sup>31</sup>.

Cette décision, entérinée par la résolution n°CGSUT/10/2009/1, n'est pas conforme au règlement intérieur du CGSUT en date du 5 septembre 2005.

#### ***Réponse de l'ANRT:***

*Il y a lieu de signaler que la décision de porter le nombre de bénéficiaires de l'opération Nafid@ de 100 000 à 150 000 et la subvention financière mensuelle de 25 à 40 DH a été prise par M. le Premier Ministre, en sa qualité de président du CGSUT[...].*

D'autre part le nombre total des bénéficiaires a atteint 149 596. L'opération aurait connu plus de succès si son plafond avait été augmenté.

---

<sup>31</sup> Le nombre total des intervenants au niveau de l'enseignement est supérieur à 230.000.

Toutefois, à l'analyse de la population bénéficiaire, 48% uniquement de celle-ci sont des nouveaux abonnés<sup>32</sup>.

### **IX.1.3. Le programme INJAZ (Axe 1 : action 4)**

**103.** En date du 26 mars 2009 et suite à la demande du MICNT, le CGSUT a décidé par la résolution n°CGSUT/12/2009/1, d'affecter un budget de 246 MDH pour le projet « PC-Student » réparti sur la période 2009-2013 pour l'équipement d'environ 80 000 étudiants.

L'équipement (pack étudiant de base) est constitué d'un PC portable, d'un service Internet haut débit. La subvention maximale octroyée par le FSUT est de 3100 DH par étudiant limitée à 75% du montant de l'abonnement pour une année et/ou à 75% du montant total d'un PC portable et de l'abonnement pour une année.

Par décision du président du comité, comme le précise le procès verbal de la réunion du CGSUT en date du 24 juin 2010, la subvention allouée au programme « PC student », devenu programme « INJAZ », a été revue à la hausse de 3100 DH à 3600 DH, soit une augmentation de 16%. Or, l'article 4bis du règlement intérieur du CGSUT tel que révisé en date du 26 mars 2009 ne procure nullement à son président la compétence d'augmenter les subventions affectées aux programmes que dans la limite de 10% et dans des circonstances très limitées.

Lors de la même réunion et sur proposition du département de l'enseignement supérieur, le CGSUT a étendu le programme « INJAZ » aux doctorants dont le nombre a été estimé à 4700 doctorants. De même, lors de la réunion du CGSUT en date du 11 juillet 2011, et sur proposition du MEN et du MICNT, le CGSUT a pris la résolution n°CGSUT-10/2011/1 de généraliser le programme « INJAZ » à l'ensemble des étudiants de 2<sup>ème</sup> cycle pour les trois années restantes et qui étaient au nombre de 117 700 étudiants. La dite résolution a porté le budget mobilisé par le FSUT de 246 MDH à 416 MDH.

Le tableau en annexe 7 récapitule le budget et le nombre des étudiants prévu et des étudiants bénéficiaires sur la période 2009-2013.

---

<sup>32</sup> Source : présentation du MEN – EUMED EVENT 2 – Amman, le 4 novembre 2008

Les changements successifs signalés ci-dessus relatifs à la population cible et au montant de la subvention témoignent d'une limite dans la planification préliminaire du programme.

Il est à souligner que suite à la vérification des offres des opérateurs IAM et MEDITEL relatives à l'édition 4 du programme, peu d'efforts de réduction des prix a été effectué de la part des ERPT<sup>33</sup>. Quant au processus de concurrence relatif à l'acquisition des ordinateurs, il a été limité aux seuls opérateurs télécom au lieu d'être généralisé à l'ensemble des sociétés de vente du matériel informatique. Il en résulta, alors, un processus de concurrence limité qui n'a pas permis une réduction consistante des coûts compte-tenu de l'importance de la population d'étudiants concernés.

A la différence des opérations similaires menées par les grands constructeurs au niveau international (INTEL, Dell, HP, Cisco, etc.), encourageant les étudiants et les élèves à l'utilisation et à l'acquisition des équipements TIC par des réductions qui peuvent atteindre jusqu'à 50% sur le haut de gamme et 20 à 35 % sur les gammes moyennes et avec une garantie de 3 ans, le programme INJAZ n'a pas œuvré pour des partenariats aussi profitables et avantageux.

Concernant la qualité de service, il est à signaler également le problème causé par la multiplicité des connexions et des utilisateurs qui a créé une saturation au niveau de l'accès à l'Internet et une dégradation de la qualité de ces connexions. Une étude de satisfaction menée par le département de l'enseignement supérieur sur un échantillon de 2500 étudiants, a montré que 92% d'entre eux étaient non satisfaits de la qualité de la connexion.

***Réponse de l'ANRT:***

*Il y a lieu de souligner que:*

- [...]. Conformément au décret n° 2-97-1026 tel que modifié et complété et les décrets portant approbation des cahiers de charges particuliers pour la réalisation des missions du service universel, la mise en œuvre du programme INJAZ ne peut être concrétisée qu'auprès des ERPT. Sur cette base, les sociétés de vente de matériel informatique ne peuvent être consultées directement puisqu'ils ne sont pas investies d'une mission de service universel et ne participent pas financièrement, aux missions et charges du service universel.*
- En vue de permettre aux étudiants ayant souscrit des abonnements INJAZ un débit Internet satisfaisant et améliorer la qualité des connexions, le CGSUT a décidé de*

---

<sup>33</sup> Une réduction de près de 8% de la part de MEDITEL a été offerte Public : 120 DH, Etudiant : 110 DH



*mettre en oeuvre le programme «Net-U» qui consistera à doter 108 établissements universitaires (hors présidences) et 25 cités universitaires, d'un réseau Wifi Outdoor, durant 3 ans, avec une subvention financière de 125 MDH, supportée par le FSUT.*

***Réponse du Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche scientifique et de la Formation des Cadres :***

*Il y a lieu de signaler que ce point a été soulevé lors de la dernière réunion du comité de suivi du programme en date du 04/10/2013. Ainsi, il a été décidé de prévoir une réunion avec les différents opérateurs pour les sensibiliser à l'importance de créer des partenariats avec les constructeurs afin de réduire les prix des packs proposés, vu que le mécanisme du fonds du service universel ne permet pas de s'adresser directement aux constructeurs selon l'ANRT.*

***Commentaire***

Concernant le FSUT, la Cour souligne que l'article 13 ter de la loi n° 24-96 relative à la poste et aux télécommunications, tel qu'elle a été modifiée et complétée par le loi 55-01 stipule que : "Des licences particulières peuvent être délivrées, après appel à la concurrence conformément à l'article 10, pour la réalisation des missions du service universel visées aux paragraphes 2 et 3 de l'article 13 bis ci-dessus". Le dit article précise que les modalités de contribution et de réalisation des missions du service universel sont fixées par voie réglementaire.

Par ailleurs, l'alinéa 1 de l'article 10.3 du décret 2-97-1026 du 25 février 1998 relatif aux conditions générales d'exploitation des réseaux publics de télécommunications, tel qu'il a été modifié et complété par le décret n°2-05-771 du 13 juillet 2005 stipule "...des licences particulières pour la réalisation des missions du service universel visées aux § 2 et 3 de l'article 13 bis de ladite loi (24-96) sont attribuées après appel à la concurrence ouvert aux exploitants de réseaux publics de télécommunications titulaires de licences ainsi qu'à de nouveaux entrants."

En outre, il est rappeler que dans le cadre du programme GENIE1 la concurrence à l'équipement des SMM a été élargie auprès des sociétés de vente de matériel informatique qui ont effectivement assurer la dite prestation (WinCor, Bull).

Il en ressort que l'exécution des missions du service universel ne peuvent se limiter aux seuls ERPT.

**IX.1.4. Le Programme « Centres d'Accès Communautaires CAC» (Axe 1 : Action 7)**

**104.** Les CAC constituent le deuxième axe de développement du service universel. Ce programme consiste en la création de Centres d'Accès Communautaires pour le développement de l'usage des TIC par les citoyens. Il rentre dans le cadre du programme n°2 « la création de centres communautaires TIC » ; objet de la résolution n°CGSUT/03/05/01 prise en date du 5 septembre 2005 durant la première réunion du CGSUT.

Lors de la réunion du CGSUT en date du 26 mars 2009 et parallèlement au lancement de MN2013, le directeur de l'ANRT a rappelé que le comité a déjà approuvé la mise en

place de 750 CAC dont le déploiement a permis le rapprochement des services de télécommunications du citoyen. La liste des CAC réalisés avant le lancement de la stratégie n'a pas été fournie.

En date du 26 mars 2009, le comité de gestion a pris la résolution n°CGSUT/11/2009/1 pour la mise en place de 400 CAC, et ce dans le cadre de la MN 2013 pour un budget de 80 MDH. La mise en œuvre de la dite résolution a été renforcée par la convention cadre signée en date du 9 octobre 2009 entre l'ANRT, le MICNT et le ministère de la jeunesse et des sports (MJS) pour l'administration des abris pour les CAC.

Dans le cadre de cette action stratégique, il y a lieu de relever le retard dans l'initiation des projets (100 projets initiés sur 400 programmés). En outre, sur les 100 CAC initiés, seuls 74 ont été mis en place bien qu'ils ne soient pas toujours opérationnels.

Selon les intervenants, le retard des prestations des ERPT est dû principalement à la difficulté de mobiliser les locaux devant abriter les CAC. Toutefois, ce constat ne peut expliquer à lui seul, la différence entre les objectifs et les réalisations, qui réside principalement dans le désintérêt des grands opérateurs à cette opération et le non lancement de 75% des CAC planifiés. La décision du comité de gestion, en date du 14 mai 2013, d'arrêter cette action et de revoir avec ses partenaires d'autres conditions pour sa mise en œuvre vient en retard, par rapport au processus déjà tracé, et témoigne de la limite de coordination entre les trois partenaires, à savoir: le MICNT, le MJS et l'ANRT.

## ***IX.2. Le programme « E-Gov » (Axe 2)***

Le programme E-Gov est parmi les axes principaux de la MN2013 avec un budget de 2 186MDH, soit 42% du budget global. Ce programme propose d'apporter une réponse aux besoins des usagers en matière de l'administration en ligne.

La stratégie au niveau de l'axe E-Gov était ambitieuse du moment où elle s'est fixée à l'horizon 2013, la réalisation de 42 services transactionnels et intégrés, alors que cette catégorie de services nécessite un degré de coopération élevé pour l'architecture et l'adoption des normes. A souligner que le cadre général d'interopérabilité et la charte d'ergonomie des sites administratifs n'étaient pas encore validés en juin 2013, soit six mois avant la date d'échéance de la stratégie.

### **IX.2.1. Projet « Gateway »**

**105.** Ce projet vise à permettre à l'utilisateur (citoyen ou entreprise), souvent obligé de faire le tour de plusieurs administrations pour constituer son dossier, à s'adresser à une seule administration, par voie normale ou par voie électronique. L'administration en question se charge de demander aux autres administrations, parties prenantes d'un dispositif d'échange de messages sécurisés, les informations nécessaires à l'accomplissement du service demandé.

Ce projet a accusé un grand retard au niveau de sa mise en œuvre puisqu'il était programmé au niveau de l'ancienne stratégie « e-Maroc 2010 ». Malgré, son importance pour le citoyen, ce n'est que lors de la réunion du CIGOV en date du 28 mars 2011, soit trois années du lancement de la stratégie MN2013, que le projet a été présenté et sa feuille de route validée que lors de la réunion du CIGOV du 11 octobre 2011. Le projet devait commencer en Avril 2011 et prendre fin en Décembre 2013, avec un budget de 14 millions DH. En juin 2013, le projet avait fait l'objet de l'appel d'offres n°10/2012–MICNT et le marché y afférent était en cours d'attribution.

#### *Réponse du MICNT( Direction de Pilotage du Programme E-GOV)*

*Dans sa réponse, la DEN a signalé que le projet a accusé du retard à cause du premier appel d'offre qui a été déclaré infructueux.*

### **IX.2.2. Projet « état civil »**

**106.** Le projet de l'état civil vise l'informatisation des procédures des bureaux d'état civil (BEC) et la constitution du registre national électronique de l'état civil, avec un budget de 600 millions DH. Il consiste à saisir 45 millions d'actes, à rénover les 2172 BEC, à mettre en place un centre de données et à former 12000 agents. Le projet est resté limité au niveau du poste pilote de Casablanca qui a numérisé 4,5 millions d'actes. Le blocage résiderait au niveau de la validation des informations saisies.

Parallèlement au projet état civil, un autre projet a été lancé appelé « watiqa.ma » et faisant office d'un guichet unique pour la commande en ligne de l'acte de naissance. Le système n'est pas encore généralisé et une expérience a été lancée au niveau du site pilote de Rabat le 31 janvier 2013. Ce projet pilote suscite les remarques suivantes:

- Le service se limite à une dématérialisation de la procédure de « demande » de l'acte et non pas à une dématérialisation de l'acte en lui-même.

- Le conditionnement de la commande en ligne par la réception par voie recommandée via la poste moyennant un tarif de 20 DH paraît chère puisque ce service ne serait accessible que pour une minorité de citoyens. En effet, selon l'enquête de l'ANRT sur l'usage des TIC au Maroc de 2012, la moitié des usagers seulement est disposée à payer les services e-gov dont 56% sont prêts à payer 2 à 5 DH, 27% à payer 5 à 10 DH, et seulement 2% pourraient déboursier plus de 20 DH.

**Réponse du MICNT :**

*Il est à noter que le projet « watiqa.ma », a été lancé en 2012 comme projet pilote dans la commune de Rabat et à partir de 2013 le service a été généralisé à 105 communes dans les provinces de : Tétouan, Oujda, Guelmim, Berkane, Tiznit, Taroudant.... (Voir le site [www.watiqa.ma](http://www.watiqa.ma)). Aussi, il y a lieu de signaler que certains services administratifs ne sont toujours pas délivrés dans la ville de résidence ce qui engendre des frais de déplacement d'une ville à une autre pour les citoyens sans aucune garantie que leur requête sera satisfaite[...]. Dans ces cas de figure offrir des services en ligne au citoyen permet à l'Etat de faire des économies (essence, réduire les taux d'absences).... Tout en offrant l'égalité des chances à tous les citoyens qui font leurs demandes en ligne. Payer 20 dhs est donc plus intéressant pour le citoyen que de payer les frais de déplacement, d'hébergement.... L'empilement des coûts de ce service, en particulier le coût du recommandé, ne nous permet pas de descendre au dessous de 20 DH. Ce service a été bien accueilli aussi bien par les citoyens Marocain et ceux qui résident à l'Etranger au point de réclamer sa généralisation.*

**IX.2.3. Projet de refonte du portail « service-public.ma »**

107. Le portail « service-public.ma » dont la refonte a été prévue dans la stratégie MN2013 est géré par le MMSP. Il se veut un point de référence pour accéder à plusieurs démarches en ligne et aux sites des administrations pour télécharger les formulaires nécessaires. Chaque administration continue à gérer ses informations et ses dossiers usagers, mais l'utilisateur peut avoir accès aux sites de ces administrations via Internet. L'examen de ce portail montre qu'il propose, en 4 langues, des informations relatives aux procédures administratives, sans procurer pour autant des liens. Il fournit également 177 liens concernant des services en ligne, catégorisés selon les départements. 62 de ces télé-services (soit 35%) sont à caractère informatif, 77 sont des télé-services interactifs (soit 43,5%) et 38 seulement sont transactionnels (21%). Ce portail soulève les observations suivantes:

- 24 télé-services proposés se sont révélés non fonctionnels ;
- Certains liens ne sont pas accessibles ou non actualisés,

- Plusieurs télé-services sont dupliqués: le suivi des dossiers dans les agences urbaines (7 liens), l'aide à la création des entreprises (7 liens), suivi des dossiers des tribunaux (13 liens), préinscriptions en ligne (4 liens)....

***Réponse du MICNT :***

*Il y a lieu de souligner que la refonte du site « service-public.ma » a consisté en la mise en place d'un back office accessible par toutes les administrations pour que chacune puisse avoir accès au site afin d'intégrer et de mettre à jour ses procédures administratives, ce qui a été fait dans les temps impartis. Il n'y a que cette partie qui a été suivie par la DPGOV... Toute la partie concernant la mise à jour des informations relatives au site est de la responsabilité du MMSP.*

**IX.2.4. Projet de dématérialisation des marchés publics**

**108.** Ce projet promettait, pour décembre 2011, à travers la possibilité de consultation et de soumission des offres en ligne et la dématérialisation de la liasse de dossiers administratifs et techniques, une réduction du coût de la passation des marchés. Une première phase du projet a été achevée. Elle concerne les procédures de contrôle de la dépense publique et de délégation de crédits entre ordonnateurs et sous ordonnateurs. Cependant, les objectifs de soumission en ligne et de dématérialisation des dossiers administratifs ne sont pas encore atteints.

***Réponse du MICNT :***

*Il y a lieu de signaler que le projet a été réalisé en 2011, mais la soumission en ligne dépend de l'entrée en vigueur du nouveau décret régissant la passation des marchés publics dont l'application est prévue pour le 1er trimestre 2014, ce qui justifie le retard accusé.*

## **Recommandations**

*La Cour recommande à l'autorité gouvernementale chargée du secteur des TIC (ministère de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique) et auquel sont dévolues les missions d'élaboration et d'évaluation des stratégies nationales numériques ce qui suit :*

### ***Phase préparation et élaboration d'éventuelles stratégies numériques:***

- Formaliser les mécanismes et les procédures nécessaires à la phase d'élaboration et d'adoption des stratégies numériques et ce pour une mobilisation et un engagement de toutes les parties prenantes lors de leurs mises en œuvre;*
- Etre à l'écoute de tous les usagers des TIC à savoir l'administration, l'entreprise et les citoyens pour une bonne définition des besoins;*
- Tenir compte du contexte régional et local et de leur degré de maturité en matière des TIC pour assurer leurs insertions dans les stratégies numériques nationales;*
- Veiller indiquer au niveau des stratégies numériques les effets escomptés des objectifs arrêtés et leurs impacts ainsi que d'intégrer les indicateurs adéquats permettant leur suivi;*
- Veiller à une bonne planification budgétaire de la stratégie à travers l'identification des différentes ressources nécessaires à son financement ;*
- Procéder à la hiérarchisation des priorités et à la préparation de la plateforme nécessaire à la réussite de la stratégie numérique par une modernisation des services administratifs et par l'organisation des processus gouvernementaux;*
- Veiller à ce que chaque axe prioritaire de la stratégie soit déclinée dans le cadre d'un plan directeur détaillé et complété par des plans de mise en œuvre réalistes tenant compte des spécificités de chaque projet;*

### ***Phase gouvernance et pilotage d'éventuelles stratégies numériques***

- Revoir le mode de gouvernance des stratégies numériques pour plus d'efficacité et d'efficience ;*

- *Revoir la pertinence du CIGOV dans sa composition et son mode de fonctionnement actuels pour asseoir un pilotage efficace et efficient du programme E-Gov;*
- *Prévoir une instance ayant l'autorité nécessaire pour la coordination des différentes actions, notamment les programmes transversaux et ceux gérés par des départements spécifiques.*
- *Associer les départements chargés de la modernisation de l'administration dans la mise en place du programme E-Gov; acteur incontournable pour la réussite des services administratifs en ligne ;*
- *Formaliser les documents préalables et les correspondances entreprises avec les différentes instances lors des phases de mises en œuvre des projets pour s'assurer que les informations essentielles au pilotage du projet soient systématiquement remontées à l'organe chargé du pilotage global de la stratégie;*
- *Associer les compétences internes dans la conduite des projets et veiller au transfert d'expérience en matière de pilotage;*
- *Veiller à ce que les ministères et les organismes chargés de l'exécution des projets disposent des compétences nécessaires en matière de gestion de projets et prévoir des formations en la matière;*
- *Mettre en œuvre une gestion rigoureuse des projets par la formalisation des procédures de gestion, la centralisation de l'information relative à chaque projet et l'exploitation des outils informatiques facilitant leurs gestions ;*
- *Veiller à un suivi minutieux des actions et projets, à travers le suivi de leur état d'avancement et l'évaluation de l'atteinte des objectifs arrêtés et ce pour plus de visibilité au niveau de leurs exécutions.*

*Aussi, recommande-t-elle au **MEN** en tant qu'autorité chargée de la mise en œuvre du programme GENIE visant l'introduction des TICE:*

- *Une connaissance de l'environnement, une planification efficace respectant les priorités entre les actions à mener et leurs synchronisations;*
- *La clarification des tâches et missions des différentes structures intervenantes au niveau des TICE et de les formaliser et l'exploitation optimale des équipements acquis au niveau du LNRN et du CNIPE;*

- *La mise en place d'un processus unifié d'administration du parc informatique (maintenance, mise à jour, taux d'utilisation, filtrage, sécurité...);*
- *L'amélioration de l'exploitation des équipements acquis dans le cadre du programme et la mise en place des mécanismes nécessaires (personnel, formation...) pour garantir une utilisation optimale;*
- *L'adoption du principe de prudence relatif au risque sanitaire du WIFI au niveau des établissements scolaires.*

*Par ailleurs, la Cour recommande au **MESRS** d'activer la mise en œuvre de sa stratégie en matière d'introduction des TIC au niveau des universités.*

*En matière de gestion du **FSUT**, il est recommandé également aux responsables du **FSUT**, de ne pas limiter la concurrence pour l'exécution des missions de service universel aux opérateurs avec licence et de l'élargir auprès de nouveaux prestataires.*



## ANNEXES

### ANNEXE 1 : INITIATIVES ET ACTIONS DE LA STRATEGIE MN2013

Les initiatives	Les actions
AXE 1 : transformation sociale	
1. Généraliser l'usage et l'équipement en TI des acteurs de l'enseignement	1. équiper en accès internet et ressources multimédias les établissements scolaires publics
	2. équiper en accès internet et ressources multimédias les établissements publics d'enseignement supérieur
	3. subventionner l'équipement des enseignants en ordinateurs et connexions internet
	4. subventionner l'équipement des élèves ingénieurs ou assimilés en ordinateurs et connexions internet
AXE 2 : service orientés usagers	
1. Mobiliser les acteurs publics et privés autour d'offres d'accès aux TI attractives pour chacune des catégories socioprofessionnelles	5. Adopter des politiques ciblées pour le développement du Haut Débit par catégorie de zone et niveau de revenu
	6. Promouvoir des offres d'équipement à bas prix
	7. Faciliter l'accès internet et l'usage des TI hors domicile à travers de centres d'accès communautaires
2. Développer un contenu numérique national	8. Soutenir le développement de contenu numérique informationnel
	9. Soutenir le développement de contenu numérique de divertissement
	10. Soutenir le développement de contenu éducatif
	11. Mettre en place les instances de pilotage dédiées au programme e-gouvernement :
	- Comité interministériel e-gouvernement (pilotage d'ensemble)
	- Direction du pilotage e-gouvernement (suivi et mise en œuvre d'ensemble)
	- Structure de pilotage e-gouvernement, par ministère ou EP (mise en œuvre)
	12. Mettre en œuvre 15 projets phares concernant :
	- les services améliorant l'efficacité et réduction des coûts de l'administration
	- les services simplifiant les procédures administratives des entreprises
- les services mettant en place une administration au service des citoyens	
13. Mettre en œuvre les 89 services et projets e-gouvernement, dont plus de 40 services transactionnels	
Axe 3 : Productivité des PME	
1. Soutenir l'informatisation des PME des filières à fort enjeu PIB	14. Identifier des solutions métier prêtes à l'emploi à destination des filières à fort enjeu PIB
	15. Soutenir les investissements TI des PME sectorielles
	16. Communiquer autour des offres sectorielles mises au point
2. Mobiliser les prescripteurs	17. Accompagner les PME fournisseurs des grands donneurs d'ordres engagés dans de grands projets de dématérialisation
	18. Mobiliser les grands donneurs d'ordres pour inciter à l'équipement des TPE
	19. Mobiliser les associations professionnelles dans la prescription des TI aux PME
3. Sensibiliser, initier et inciter les entreprises à l'usage des TI	20. Former les correspondants TI et les experts comptables
	21. Initier les dirigeants des PME à l'usage des TI : le permis numérique
	22. Mettre à niveau le cadre légal pour favoriser l'usage des services en ligne
Axe 4: Industrie des TI	
1. Faciliter le développement des acteurs TI locaux	23. Mettre en place une gouvernance nationale de l'innovation
	24. Mettre en place des solutions de financement dédiées aux acteurs TI
	25. Mettre en place des structures d'accueil technologiques régionales
	26. Améliorer et adapter le cadre réglementaire aux spécificités du secteur TI
	27. Promouvoir la culture d'entrepreneuriat et d'innovation
	28. Développer les services d'assistance aux entreprises TI

2. Développer des niches d'excellence	29. Mettre en place des clusters TI
	30. Mettre en place un financement dédié aux activités développées dans les clusters
3. Monter en puissance sur l'offshoring TI	31. Mettre en application la loi sur la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel
	32. Conserver la compétitivité de l'offre Maroc offshoring
	33. Proposer des infrastructures suffisantes et de qualité
	34. Répondre aux besoins en ressources humaines qualifiées
	35. Promouvoir l'offre Maroc auprès des SSII françaises
	36. Mener une veille technologique
Mesure d'accompagnement: Capital humain	
Initiative 1 : Mettre en place une gouvernance dédiée au Capital Humain Initiatives et actions	37. Mettre en place un mécanisme de pilotage, suivi et évaluation des plans de formation du secteur TI.
Initiative 2 : Élaborer des plans de formation répondant aux besoins du secteur des TI.	38. Élaborer des plans de formation initiale.
	39. Lancer une opération de formation d'urgence pour le secteur de l'offshoring TI.
Initiative 3 : Faire évoluer les offres des programmes pour une meilleure employabilité des diplômés TI.	40. Développer des initiatives de formation en partenariat Public-Privé.
	41. Améliorer l'employabilité des diplômés du 2nd cycle universitaire à l'issue de leur formation.
Mesure d'accompagnement: Confiance numérique	
Initiative 1 : Mettre à niveau et renforcer le cadre législatif.	42. Protéger les personnes physiques à l'égard des traitements des données à caractère personnel.
	43. Soutenir le développement du commerce électronique.
	44. Favoriser la dématérialisation des transactions électroniques.
Initiative 2 : Mettre en place les structures organisationnelles appropriées.	45. Mettre en place le Comité de la Sécurité des Systèmes d'Information (SSI).
	46. Mettre en place le ma-CERT.
	47. Mettre en place un tiers de confiance.
	48. Mettre en place la Commission Nationale de Protection des Données Personnelles (CNDP).
	49. Développer des sites de back-up.
Initiative 3 : Promouvoir et sensibiliser les acteurs de la société à la sécurité des systèmes d'information.	50. Mettre en oeuvre un programme de sensibilisation et de communication sur la SSI.
	51. Mettre en place des formations sur la SSI à destination des élèves ingénieurs.
	52. Mettre en place des formations à destination des professions juridiques.
	53. Définir une charte des sites marchands.

## ANNEXE 2 : ETAT D'AVANCEMENT DE L'AXE 1 « TRANSFORMATION SOCIALE »

Initiative	Action	Description	Porteur du projet	Bénéficiaires	Statut	Réalisations à mai 2013
Initiative 1: Généraliser l'usage et l'équipement en TI des acteurs de l'enseignement.	1. Équiper en accès Internet et ressources multimédias les établissements scolaires publics	Poursuivre l'action du programme Génie en dotant sur la période 2009-2013 100% des établissements scolaires publics (9 260 établissements) de ressources multimédias connectées à Internet ; Parallèlement à cet équipement en infrastructures, il s'agit de former plus de 200 000 enseignants dans le domaine des TI; Développer des contenus numériques pédagogiques adaptés à l'apprentissage.	MEN et ANRT	Etablissements Enseignants Etudiants	En retard	SMM : 2480 : 24% VMM : 7274 : 70% CMM : 93 PC de classe : 101 TBI : 99 Formation 140000 enseignants PDP TICE Ressources numériques : Primaire (4/9), collège (4,66/11), lycée (3,33/13) Base 10231 établissements, 230000 intervenants
	2. Équiper en accès Internet et ressources multimédias les établissements publics d'enseignement supérieur	Poursuivre l'action du programme de généralisation des TI dans l'enseignement; Déploiement des Environnements Numériques de Travail (ENT) dans les établissements de l'enseignement supérieur.	MESFC	Universités Enseignants Etudiants	Non démarré	Génie Sup non Démarré pilote NetU En cours de lancement
	3. Subventionner l'équipement des enseignants en ordinateurs et connexions Internet	Poursuivre l'action du programme Nafid@ qui consiste à subventionner l'équipement des enseignants en ordinateurs et connexions Internet. Le but étant l'appropriation par les enseignants des ressources multimédia dans l'enseignement et l'apprentissage.	ANRT, FM6	Enseignants	Terminé	149.596 enseignants
	4. Subventionner l'équipement des élèves ingénieurs ou assimilés en ordinateurs portables et connexions Internet	Mettre en place des offres permettant aux élèves ingénieurs et assimilés dans le domaine des sciences et des technologies de l'information, d'acquérir un ordinateur portable et un accès Internet subventionnés ; Cette action bénéficiera, sur la période 2009-2013, à près de 80 000 élèves ingénieurs et assimilés.	ANRT, MESFC	Etudiants	En cours	73900 élèves

Initiative	Action	Description	Porteur du projet	Bénéficiaires	Statut	Réalisations à mai 2013
Initiative 2 : Mobiliser les acteurs publics et privés autour d'offres d'accès aux TI attractives pour chacune des catégories socioprofessionnelles.	5. Adopter des politiques ciblées pour le développement du Haut Débit par catégorie de zones et niveau de revenu	Elaborer les lignes directrices de développement du haut débit selon les catégories de zones (économiques, résidentielles, touristiques, offshore, etc.) ; Rationnaliser les investissements notamment à travers des Partenariats Public-Privé et/ou de partage d'infrastructure, permettant l'accès dans les zones peu ou moyennement denses.	ANRT	Territoire Population zones blanches	En cours	
	6. Promouvoir des offres d'équipement à bas prix	Rendre disponibles, dans le cadre de Partenariats Publics Privés, des offres attractives de type Ordinateur + Internet adaptées aux différents segments de la population (fonctionnaires, retraités...).			Abandonné	Action abandonnée
	7. Faciliter l'accès Internet et l'usage des TI hors domicile à travers la mise en place de Centres d'Accès Communautaires	Mettre en place 400 Centres d'Accès Communautaires (CAC) publics sur la période 2009-2013 ; Chaque CAC sera équipé d'ordinateurs, d'un accès à Internet et d'appareils téléphoniques ; Le déploiement de ces CAC s'appuiera sur des infrastructures publiques permettant aux opérateurs privés d'offrir des services multimédias accessibles à faible coût au citoyen (maisons de jeunes, foyers de jeunes filles, bureaux de Poste...).	ANRT, MICNTI	Population Population isolées	En retard	74 CAC
Initiative 3 : Développer un contenu numérique national.	8. Soutenir le développement de contenu numérique Informationnel	Développer des contenus régionaux / locaux ; Adopter une politique systématique de traduction des sites publics en arabe; Soutenir les médias marocains dans le cadre de Partenariats Publics Privés dans la fourniture d'une information mise à jour en temps réel et interactive.	?		En retard	
	9. Soutenir le développement de contenu numérique de divertissement	Mobiliser les acteurs du privé (télévisions, radios) à proposer des contenus attractifs sur Internet : mise en place de la Vidéo à la Demande (VOD), mise à disposition de podcast, ...	?		En retard	
	10. Soutenir le développement de contenu éducatif	Mettre en ligne le patrimoine culturel marocain (musées, bibliothèques publiques, ...) dans le cadre d'une mobilisation nationale et internationale de partenaires; Créer des plateformes de contenus éducatifs.	?		En cours	

### ANNEXE 3 : BILAN AXE 2 – SERVICES PUBLICS ORIENTES USAGERS

N°	Intitulé	Porteur	Priorité	Niv. Complexité	Statut par la DEN	Statut	Budget global	date démarrage	date échéance	site web
1	BADR	MEF	Must Have	Transactionnel	Opérationnel	Opérationnel avant stratégie	***			<a href="http://badr.douane.gov.ma/Accueil.html">http://badr.douane.gov.ma/Accueil.html</a>
2	Portail de suivi des remboursements	CNOPS	Must Have	Intégré	Opérationnel	Opérationnel avant stratégie	***			<a href="http://www.cnops.org.ma">www.cnops.org.ma</a>
3	Déclarations sociales pour les employés	CNSS	Must Have	Intégré	Opérationnel	Opérationnel avant stratégie	***			<a href="http://www.damancom.ma">www.damancom.ma</a>
4	e-Consulat	MAEC	Must Have	Transactionnel	Opérationnel	En retard/à problème	5 MDH	févr-08	févr-12	<a href="http://www.consulat.ma">www.consulat.ma</a>
5	Mise en place d'une plateforme d'opérateur de certification électronique	La Poste	Must Have	Infrastructure	Opérationnel	Opérationnel/Terminé	12 MDH	nov-09	mai-10	<a href="http://www.baridesign.ma">www.baridesign.ma</a>
6	Gestion Intégrée de la Dépense des collectivités locales	MEF	Must Have	Infrastructure	Opérationnel	En retard/à problème	73 MDH	janv-05	déc-11	<a href="http://www.gid.gov.ma">www.gid.gov.ma</a>
7	Guichet unique portuaire (Système PortNet)	ANP	Must Have	Transactionnel	Opérationnel et déployé partiellement	En cours	40 MDH	mars-09	sept-11	<a href="http://www.portnet.ma">www.portnet.ma</a>
8	Cadre général interopérabilité	MICNT	Must Have	Infrastructure	Opérationnel et déployé partiellement	En retard/à problème	3,5 MDH	mars-10	déc-13	
9	Simpl-IS	MEF/DGI	Must Have	Intégré	Opérationnel et déployé partiellement	Opérationnel avant stratégie	9,2 MDH			<a href="http://portail.tax.gov.ma">portail.tax.gov.ma</a>
10	TVA	MEF/DGI	Must Have	Intégré	Opérationnel et déployé partiellement	Opérationnel avant stratégie	2,2 MDH			<a href="http://portail.tax.gov.ma">portail.tax.gov.ma</a>

N°	Intitulé	Porteur	Priorité	Niv. Complexité	Statut par la DEN	Statut	Budget global	date démarrage	date échéance	site web
11	Simpl-IR	MEF/DGI	Must Have	Transactionnel	Opérationnel et déployé partiellement	En retard/à problème	12 MDH	févr-10	déc-11	portail.tax.gov.ma
12	Dématérialisation de la commande publique	MEF	Must Have	Intégré	Opérationnel et déployé partiellement	En retard/à problème	7 MDH	janv-06	janv-13	www.marchespubli cs.gov.ma
13	Création d'entreprise	DGI	Must Have	Intégré	En cours	En retard/à problème	10 MDH	janv-10	déc-13	
14	Plateforme d'interopérabilité entre les administrations "Gateway Gouvernementale"	MICNT	Must Have	Infrastructure	En cours	En retard/à problème	14 MDH	avr-11	déc-13	
15	SIE (Remplacé par SGS :Système de Gestion de la Scolarité)	MEN - Enseignement Scolaire	Must Have	Interactif	En cours	En retard/à problème	122 MDH	sept-09	déc-12	
16	Etat civil	Ministère de l'Intérieur / DGCL	Must Have	Intégré	Non suivi	En retard/à problème	600 MDH	janv-09	déc-13	
17	Identifiant Commun de l'Entreprise - ICE	MAEG	Must Have	Infrastructure	Non suivi	En retard/à problème	22 MDH	mars-10	déc-12	
18	système d'information des collectivités locales	DGCL	Must Have	transactionnel	Non suivi	Non démarré	3 MDH	janv-09	déc-09	
19	e-Intermediation sur le marché de l'emploi	ANAPEC	Autre	Interactif	Opérationnel	Opérationnel/ terminé	2 MDH	mars-10	déc-10	www.anapec.org
20	Système d'Information et de réservation des produits touristiques au Maroc	ONMT	Autre	Intégré	Opérationnel	Opérationnel/ terminé	5,2 MDH	févr-10	oct-10	www.visitmorocco.com
	Interactif					janv-08		janv-10	www.visitmorocco.com	
21	portail fédérateur open data		Autre	Informationnel	Opérationnel	Opérationnel/ terminé	0,5 MDH			

N°	Intitulé	Porteur	Priorité	Niv. Complexité	Statut par la DEN	Statut	Budget global	date démarrage	date échéance	site web
22	Gestion des retraites publiques et privées	RCAR	Autre	Transactionnel	Opérationnel	Opérationnel avant la stratégie	***	juin-03	déc-08	www.rcar.ma www.cimr.ma www.cmr.gov.ma
23	Visa sécurisé	MAEC	Autre	Transactionnel	Opérationnel	Opérationnel/terminé	2 MDH	avr-08	déc-10	
24	Système de paie	MEF	Autre	Intégré	Opérationnel	Opérationnel avant la stratégie	***			www.tgr.gov.ma
25	Paiement en ligne des taxes	MEF	Autre	Transactionnel	Opérationnel	Opérationnel/terminé	***	sept-08	mars-10	www.tgr.gov.ma/wps/portal/erecouvrement
26	Passeport biométrique	Ministère de l'Intérieur	Autre	Transactionnel	Opérationnel	Opérationnel/terminé	380 MDH	mars-08	déc-10	www.passeport.ma
27	Refonte du Portail de l'Administration www.service-public.ma	MMSP	Autre	Interactif	Opérationnel	Opérationnel/terminé	1,9 MDH	juil-09	nov-10	www.service-public.ma
28	Prise de rendez vous en ligne pour les hôpitaux		Autre	Transactionnel	Opérationnel et déployé partiellement	En retard/à problème				www.rendezvous-sante.ma
29	Commande en ligne des documents administratifs		Autre	Transactionnel	Opérationnel et déployé partiellement	En retard/à problème	7 MDH	juin-11	mars-12	www.watiqa.ma
30	réclamations en ligne		Autre	Interactif	Opérationnel et déployé partiellement	En cours				

N°	Intitulé	Porteur	Priorité	Niv. Complexité	Statut par la DEN	Statut	Budget global	date démarrage	date échéance	site web
31	Portail RH de l'Education	MEN - Enseignement Scolaire	Autre	Intégré	Opérationnel et déployé partiellement	En retard/à problème	7 MDH	juin-09	sept-10	<a href="http://www.men.gov.ma/GRH/default.aspx">http://www.men.gov.ma/GRH/default.aspx</a>
32	Demande d'extrait de casier judiciaire	Ministère de la Justice	Autre	Interactif	Opérationnel et déployé partiellement	En retard/à problème	14 MDH	janv-09	déc-11	<a href="http://casierjudiciaire.justice.gov.ma">http://casierjudiciaire.justice.gov.ma</a>
33	Portail du consommateur	Sans porteur	Autre	Informationnel	Opérationnel et déployé partiellement	En retard/à problème	0,5 MDH	juin-11	juin-12	<a href="http://www.khidmat-almostahlik.ma">www.khidmat-almostahlik.ma</a>
34	Registre du commerce en ligne	OMPIC	Autre	Intégré	Opérationnel et déployé partiellement	En retard/à problème	11,5 MDH	janv-04	juin-11	<a href="http://www.erc.ma">www.erc.ma</a>
35	Services liés à la propriété industrielle	OMPIC	Autre	Intégré	Opérationnel et déployé partiellement	Opérationnel/terminé	12,6 MDH	janv-06	déc-11	<a href="http://www.directinfo.ma/">http://www.directinfo.ma/</a>
36	Délivrance des autorisations, homologations et agréments	MET	Autre	Transactionnel	En cours	En retard/à problème	2 MDH	janv-10	déc-11	
37	Permis de conduire et cartes grises	MET	Autre	Transactionnel	En cours	En retard/à problème	10 MDH	janv-11	déc-11	
38	Portail maroc.ma		Autre	Informationnel	En cours	Opérationnel/terminé	0,5 MDH			
39	Permis de construire	Sans porteur	Autre	Transactionnel	Non suivi	Non démarré	***	janv-12	déc-13	
40	Portail des Villes	Sans porteur	Autre	Informationnel	Non suivi	Non démarré	60 MDH	janv-12	déc-13	
41	Collecte et diffusion des données statistiques sur le Maroc en général	HCP	Autre	Informationnel	Non suivi	Opérationnel/terminé	0,5 MDH	janv-11	déc-13	<a href="http://www.hcp.ma">www.hcp.ma</a>
42	Génie	MEN - Enseignement Scolaire	Autre	Infrastructure	Non suivi	Opérationnel/terminé	***	févr-09	déc-13	<a href="http://www.portailice.ma">www.portailice.ma</a>



N°	Intitulé	Porteur	Priorité	Niv. Complexité	Statut par la DEN	Statut	Budget global	date démarrage	date échéance	site web
43	GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences)	MEN - Enseignement Scolaire	Autre	Interactif	Non suivi	Opérationnel/terminé	4,5 MDH	juin-09	sept-10	
44	SIAS : Système d'Information de l'Administration Scolaire	MEN - Enseignement Scolaire	Autre	Infrastructure	Non suivi	Opérationnel/terminé	15,6 MDH	avr-09	déc-12	
45	Cadastre / accès aux titres de propriété pour les notaires	ANCFCC	Autre	Transactionnel	Non suivi	Opérationnel avant la stratégie	180 MDH			<a href="http://www.ancfcc.gov.ma">www.ancfcc.gov.ma</a>
	Cadastre / autres services	ANCFCC		Interactif				juin-09	juin-11	<a href="http://www.ancfcc.gov.ma">http://www.ancfcc.gov.ma</a>
46	Plateforme e-Learning et formation continue des enseignants	MEN - Enseignement Scolaire	Autre	Interactif	Non suivi	Opérationnel/terminé	2 MDH	déc-08	déc-10	
47	Portails des Wilayas de Région	MICNT	Autre	Informationnel	Non suivi	Opérationnel avant la stratégie	***			
48	Portail "Investir au Maroc"	AMDI	Autre	Informationnel	Non suivi	Opérationnel/terminé	0,2 MDH	janv-09	déc-10	<a href="http://www.e-invest.ma">www.e-invest.ma</a>
49	Portail fédérateur des services aux entreprises	MICNT	Autre	Intégré	Non suivi	Non démarré	3 MDH	juin-09	juin-10	
50	Formations aux TIC des fonctionnaires	MICNT	Autre	Interactif	Non suivi	Non démarré	2 MDH	déc-08	déc-11	
51	OMTIC	MICNT	Autre	Informationnel	Non suivi	Opérationnel/terminé	3,8 MDH	mai-09	mai-10	
52	Contenu Patrimoine Marocain (archives, musées ...)	Ministère de la Culture	Autre	Interactif	Non suivi	En retard/à problème	10 MDH	déc-08	déc-11	
53	Bibliothèques publiques et académiques en ligne	BNRM	Autre	Interactif	Non suivi	Opérationnel/terminé	10 MDH	janv-11	déc-13	<a href="http://www.bnrm.ma">www.bnrm.ma</a>
54	Portail e-justice	Ministère de la Justice	Autre	Informationnel	Non suivi	Opérationnel avant la stratégie				<a href="http://adala.justice.gov.ma/AR/home.aspx">http://adala.justice.gov.ma/AR/home.aspx</a>
55	Borne de consultation des droits dans les tribunaux	Ministère de la Justice	Autre	Infrastructure	Non suivi	Opérationnel/terminé	1,6 MDH	mars-10	sept-10	

N°	Intitulé	Porteur	Priorité	Niv. Complexité	Statut par la DEN	Statut	Budget global	date démarrage	date échéance	site web
56	Demande de certificat (mariage, nationalité)	Ministère de la Justice	Autre	Transactionnel	Non suivi	abandonné	2 MDH	juin-10	juin-11	
57	Dématérialisation des relations avec les auxiliaires de justice	Ministère de la Justice	Autre	Transactionnel	Non suivi	En retard/à problème	14 MDH	janv-10	déc-11	
58	e-Santé	Ministère de la Santé	Autre	Interactif	Non suivi	En retard/à problème	0,5 MDH	mars-05	juin-10	www.sante.gov.ma
	Réseau de Santé	Ministère de la Santé		Interactif			***	mars-05	juin-10	
59	Référentiel de métiers et de compétences TIC en ligne	Département de la Formation Professionnelle	Autre	Interactif	Non suivi	Opérationnel avant la stratégie	***			www.dfp.gov.ma www.mmsp.gov.ma
60	Portail de services d'accueil des étrangers	Ministère de l'Emploi	Autre	Interactif	Non suivi	Opérationnel/terminé	0,5 MDH	janv-10	déc-10	www.emploi.gov.ma
61	e-Bourses	Ministère de l'Enseignement Supérieur	Autre	Interactif	Non suivi	Opérationnel/terminé	0,82 MDH	janv-09	déc-10	www.enssup.gov.ma
62	Programme E-SUP - Développement des Technologies de l'Information et de la Communication dans l'Enseignement Supérieur	Ministère de l'Enseignement Supérieur	Autre	Interactif	Non suivi	Non démarré	120 MDH	mars-10	juin-12	
63	Inscription en ligne dans les établissements universitaires	Ministère de l'Enseignement Supérieur	Autre	Transactionnel	Non suivi	En retard/à problème	1 MDH	janv-09	déc-10	
64	Portail scientifique des projets de recherche	Ministère de l'Enseignement Supérieur	Autre	Interactif	Non suivi	En retard/à problème	0,5 MDH	déc-08	déc-10	
65	Etat des routes et du trafic	MET	Autre	Informationnel	Non suivi	Non démarré	0,4 MDH	mars-10	déc-11	
66	Carte Nationale d'Identité Electronique	Ministère de l'Intérieur	Autre	Infrastructure	Non suivi	Opérationnel avant la stratégie	***	déc-07	déc-11	

N°	Intitulé	Porteur	Priorité	Niv. Complexité	Statut par la DEN	Statut	Budget global	date démarrage	date échéance	site web
67	Mise en place d'une infrastructure data sécurisée	Ministère de l'Intérieur	Autre	Infrastructure	Non suivi	En retard/à problème	35 MDH	déc-10	déc-11	
68	Portail des collectivités locales	Ministère de l'Intérieur / DGCL	Autre	Transactionnel	Non suivi	Opérationnel/terminé				www.pncl.gov.ma
69	Portail web du ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité	Ministère des Affaires Sociales	Autre	Informationnel	Non suivi	Opérationnel/terminé	0,66 MDH			www.social.gov.ma
70	Dématérialisation du timbre fiscal pour les documents officiels	DGI	Autre	Intégré	Non suivi	En retard/à problème	5 MDH	janv-12	juin-13	
71	Taxe Spéciale sur les Véhicules Automobiles	Sans porteur	Autre	Intégré	Non suivi	Non démarré	10 MDH	janv-12	juin-13	
72	Portail fédérateur de services e-Finances	MEF	Autre	Interactif	Non suivi	Opérationnel/terminé				<a href="http://www.finances.gov.ma/portal/page?_pageid=53,17814599&amp;_dad=portal&amp;_schema=PORTAL">http://www.finances.gov.ma/portal/page?_pageid=53,17814599&amp;_dad=portal&amp;_schema=PORTAL</a>
73	Simpl-Enregistrement	MEF/DGI	Autre	Transactionnel	Non suivi	Non démarré	10 MDH	juin-11	déc-13	
74	Déclaration et paiement en ligne de la taxe sur la promotion touristique	Ministère du Tourisme	Autre	Transactionnel	Non suivi	Non démarré	5 MDH	mai-09	déc-10	
75	Recrutement en ligne dans la fonction publique	Sans porteur	Autre	Transactionnel	Non suivi	En retard/à problème	1 MDH	janv-12	déc-12	www.emploi-public.gov.ma
76	Gestion des ressources	MEF	Autre	Intégré	Non suivi	Opérationnel avant la stratégie	***			www.tgr.gov.ma
77	Mise à niveau des portails nationaux	MICNT	Autre	Informationnel	Non suivi	Opérationnel/terminé	1 MDH	févr-10	juil-11	
78	Agences administratives de proximité (Guichet physique unique)	Sans porteur	Autre	Infrastructure	Non suivi	Non démarré	10 MDH	janv-12	déc-13	
79	Changement d'adresse	Sans porteur	Autre	Transactionnel	Non suivi	Non démarré	10 MDH	janv-11	déc-12	
80	Identifiant unique social	Ministère de l'Intérieur / DGCL	Autre	Infrastructure	Non suivi	Non démarré	2 MDH	juin-11	juin-12	
	10 MDH						janv-11	déc-12		
81	Point d'accès internet gratuit dans les bâtiments publics	Sans porteur	Autre	Infrastructure	Non suivi	Non démarré	50 MDH	janv-12	déc-13	

N°	Intitulé	Porteur	Priorité	Niv. Complexité	Statut par la DEN	Statut	Budget global	date démarrage	date échéance	site web
82	Programme de formation sectorielle en ligne	Sans porteur	Autre	Interactif	Non suivi	Non démarré	2 MDH	janv-12	déc-13	

## ANNEXE 4 : INTERVENANTS EXTERNES EN MATIERE DE PILOTAGE DE LA MN2013

Type de prestation	Référence	Prestataire	Montant en DH	période couverte par la prestation
Assistance	Contrat	6 contractuels	6 848 890,47	01/02/2010 au 19/09/2010
				12/09/2011 au 22/02/2013
				01/02/2010 au 01/08/2012
				01/10/2010 au 15/11/2012
				24/01/2011
				09/05/2011
PMO : axe 1,3,4 et reporting axe 3	Marché N° 6/2011	Valyans Consulting	6 252 000,00	01/09/2011 au 30/04/2013
AMO et PMO :E-Gouvernement	Marché négocié n° 01/2010	Atexo	9 240 000,00	30/04/2010 au 30/04/2011
	Marché n° 4/2011 et avenant		10 701 850,80	01/08/2011 au 31/01/2013
	Marché n° 05/2012		9 168 000,00	15/01/2013 au 14/01/2014
<b>Total</b>				<b>42 210 741,27</b>

## ANNEXE 5 : PROGRAMME GENIE OBJECTIFS ET REALISATIONS

Phase	Objectifs	Réalisation	Taux de réalisation/couverture/utilisation	Dépenses
2006-2008	Installation de SMM au niveau de 8604 établissements	2063 établissements (1053 écoles primaires, 521 lycées collégiales, 395 lycées qualifiants)	SMM : 24%	<b>FSUT: 389,8 MDH</b>
	Formation 230000 enseignants	50000 enseignants (formation générale en informatique)	21%	
	Utilisation par élève et par semaine: Primaire : 1heure Collégiale : 2 heures Secondaire : 3 heures	voir § "Une faiblesse des taux d'utilisation"	Taux par élève et par semaine des (ce taux est calculé uniquement pour les salles en exploitation. NB 25% des SMM sont totalement fermées): Ecoles primaire : 19 minutes Lycée collégiales: 19 minutes Lycée qualifiants: 22 minutes	
2009-2013	Installation de SMM au niveau de lycée et collège Installation de VMM au niveau de établissements scolaires	SMM: 502 établissements (93 lycées collégiales, 360 lycées qualifiants, 49 centres de formation) VMM 7412 (6500 école primaire, 93 lycées collégiales, 819 lycées qualifiants)	Taux de couverture des établissements scolaires: SMM : 24% VMM : 71%	<b>Total: 458 MDH</b> FSUT: 257,7 MDH MEN: 117 MDH AMAS: 84 MDH
	Formation (Niveau 3) de <b>1000</b> Cible: expert Objet: Cours avancés Formation (Niveau 2) de <b>40000</b> Cible: enseignants, Inspecteurs Objet: TICE-VS (vie scolaire) et TNI (tableau numérique interactif) Formation (Niveau 1) de <b>230000</b> Cible: Enseignants, Directeurs, Inspecteurs Objet: PDP-TICE (Programme de Développement professionnel) et Développement et utilisation des Ressources numériques	Niveau 3 : NC Niveau 2 : 1333 Niveau 1 : 97277	Niveau 3 : ND Niveau 2 : 2,5% Niveau 1 : 42,3%	
	Utilisation par élève: Primaire : 1heure Collégiale : 2 heures Secondaire : 3 heures	ND	ND	

## ANNEXE 6 : BENEFICIAIRES DU PROGRAMME NAFIDA

### Adhérents par ERPT et dépenses relatifs à la connexion à l'Internet - Programme NAFID@

	Nombres d'adhérents	2008	2009	2010	2011	Total subvention	% ERPT
IAM	105 393	17 894 782,00	45 905 551,00	45 972 992,00	27 960 589,00	137 733 914,00	74,7%
WANA	13 292	2 987 937,33	11 811 891,43	11 031 140,31	3 384 036,34	29 215 005,41	15,9%
MEDITEL	30 911	1 279 800,00	5 612 441,00	6 026 635,00	4 417 578,00	17 336 454,00	9,4%
<b>Dépenses FSUT (40DH/adhérent/mois)</b>		<b>22 164 527,33</b>	<b>63 331 892,43</b>	<b>63 032 777,31</b>	<b>35 764 214,34</b>	<b>184 285 373,41</b>	
<b>Subvention FM6 (20DH/adhérent/mois)</b>	<b>149 596</b>	<b>11 082 263,67</b>	<b>31 665 946,22</b>	<b>31 516 388,66</b>	<b>17 882 107,17</b>	<b>92 142 686,71</b>	

Source : ANRT

## ANNEXE 7: ETUDIANTS BENEFICIAIRES RELATIF AU PROGRAMME INJAZ

### Etudiants bénéficiaires relatif au Programme IJAZ

Edition	Année	Nombre des bénéficiaires prévus	Subvention prévues en MDH	Etudiants bénéficiaires par ERPT (connexion et ordinateur)			Total des bénéficiaires	Nombre des connexions vendues	Nombre des ordinateurs portables vendus	Dépenses FSUT (MDH)			Total dépenses (MDH)
				IAM	Méditel	WANA				IAM	Méditel	WANA	
INJAZ 1	2009-2010	17 000	86,2	4 146	10 103	677	14 926	14989	13119	14 904 878,40	35 487 499,00	2 422 408,50	52 814 785,90
INJAZ 2	2010-2011	13 500	48,6	7 512	2 068	1 478	11 058	11048	10887	26 937 385,50	6 980 317,80	5 257 067,50	39 174 770,80
INJAZ 3	2011-2012	43 400	156	23 269	14 167	0	37 436			83 627 097,30	50 933 976,00	0,00	134 561 073,30
INJAZ 4	2012-2013	NF	77	NF	NF	NF	0		NF	NF	NF	NF	0,00
INJAZ 5	2013-2014	NF	88	-	-	-	0		-	-	-	-	0,00
<b>TOTAL</b>		73 900	456	34 927	26 338	2 155	63 420	26 037	24 006	125 469 361	93 401 793	7 679 476	226 550 630