

## Stratégie numérique

# Trop d'ambitions, peu de réalisations

- Tous les axes accusent un retard considérable

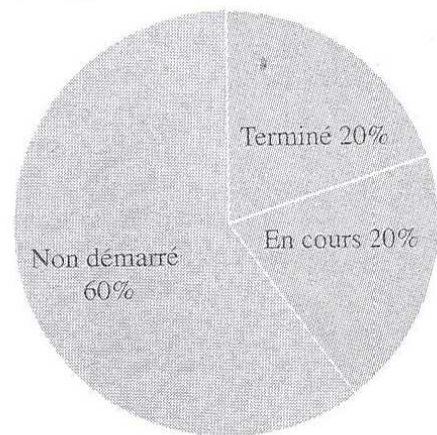
- E-Gov: Un projet sur trois est opérationnel

- Une évaluation de la Cour des comptes

**C'**EST une évaluation sans concession que la Cour des Comptes fait de la stratégie numérique. A moins de six mois de la date de sa clôture, le programme 2009-2013 accusait un retard considérable. Le diagnostic de la Cour, mené sur le deuxième semestre 2013, met en relief insuffisances et dysfonctionnements touchant la préparation, la gouvernance et la hiérarchisation des priorités. A tel point qu'il qualifie le projet de «stratégie sommaire».

Excepté le volet relatif à la transformation sociale, le retard est assez prononcé pour

### Le capital humain à la traîne



Source: Cour des comptes  
*Les actions qui n'ont pas démarré concernent le mécanisme de pilotage des plans de formation, les initiatives de mise à niveau du personnel via le PPP et l'amélioration de l'employabilité des diplômés*

les trois autres axes prioritaires: la mise en œuvre des services publics orientés usagers, l'informatique des PME et le développement des technologies de l'information. La stratégie a également prévu deux mesures ciblant le capital humain et la confiance nu-

mérique. Le tout, à travers 53 actions, avec à la clé un budget de près de 5,2 milliards de DH. Un montant destiné pour l'essentiel à la transformation sociale et aux services publics orientés usagers. Seule une partie des projets inscrits dans le premier axe a enregistré un taux de réalisation jugé avancé: l'équipement des enseignants et des étudiants des écoles d'ingénieurs et des universités. En revanche, le projet phare relatif à l'équipement des écoles, collèges et lycées n'est réalisé qu'à hauteur des deux tiers (voir page 6).

Le programme e-Gov qui devait refonder les relations entre les citoyens et les services publics est à la traîne. A peine 36% des projets sont opérationnels, 22% n'ont pas encore été mis en chantier et 3% étaient en cours. Le ministère de l'Industrie se défend comme il peut bien évidemment, surtout sur le volet des services publics orientés usagers. Il cite à cet effet la prise des rendez-vous en ligne auprès de 6 hôpitaux, la demande de casiers judiciaires. Et le projet Watiqa, relatif aux communes, en cours de généralisation.

Dans le détail, sur les 25 projets opérationnels, à peine 6 sont à caractère transac-

tionnels et intégré alors que «l'objectif de départ ciblait une quarantaine», révèle le rapport. De même qu'un seul projet parmi ceux identifiés comme prioritaires (13) a été réalisé: certification électronique. Ce que le ministère de l'industrie ne conteste pas. De même, un cinquième des actions inscrites au niveau du 3e axe a été réalisé alors que le projet Rawaj TI est quasiment bloqué. Et le bilan est aussi très moyen pour le dernier axe qui totalise 15 projets dont seulement 4 ont été réalisés: le Centre marocain de l'innovation, Maroc Numéric Fund, Technopark Casa et Cluster TI. Des projets qui restent toutefois handicapés, faute de mesures d'accompagnement touchant le capital humain. C'est le cas des initiatives de formation dans le cadre du partenariat public-privé et de l'amélioration de l'employabilité des diplômés du deuxième cycle universitaire. □

A. G.

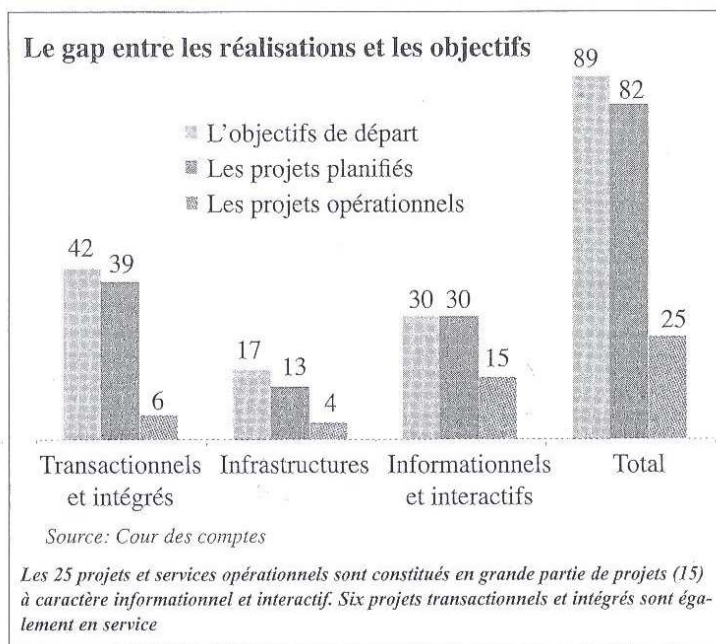


# La navigation à vue, l'approche dominante

• Déficit de concertation et de pilotage

• Absence de validation préalable par les acteurs concernés

**D**ES incohérences à la pelle. C'est le constat que la Cour des comptes a fait de la stratégie numérique 2013. A commencer par sa préparation. Aucune évaluation des programmes précédents n'a été faite pour déceler les contraintes ayant entravé leur déploiement. Elle n'a pas rallié l'adhésion des acteurs concernés et son pilotage est synonyme d'une navigation à vue, avec tous les déficits liés aux compétences et standards reconnus. Revue des griefs de la Cour des comptes.



**Absence de concertation:** Contrairement aux usages de par le monde, l'approche participative fait cruellement défaut à l'élaboration de Maroc Numérique. Ce n'est que trois années après son lancement fin 2008 que le site «www.fikra.gov.ma», destiné à recueillir les besoins des usagers, a été mis en ligne. La non-association des acteurs régionaux et locaux s'est par ailleurs traduite par des difficultés au niveau de la mise en œuvre des projets, Génie et Etat civil.

«Du fait justement que la stratégie a occulté le degré de maturité des acteurs régionaux et locaux alors que la tendance est à la régionalisation avancée», relèvent les magistrats financiers.

**Une «stratégie sommaire»:** C'est sans doute la remarque la plus sanglante. Le programme numérique a été décliné en priorités, initiatives et actions. Mais il n'a pas été complété par des canevas sectoriels définissant le contenu détaillé des projets et actions ainsi que l'itinéraire pour atteindre les objectifs fixés. C'est le cas du programme e-gouvernement conduit indépendamment et en l'absence d'un document de référence comme prévu dans la stratégie (voir page 3).

De même, la mesure concernant le «capital humain» n'a pas bénéficié d'un plan spécifique détaillant son contenu, les populations ciblées et les évaluations à mi-parcours. Pourtant, ce volet est d'une importance capitale.

**Déficit de priorisation:** «Aucune priorisation entre les différentes actions et projets n'a été observée», révèle le rapport de la Cour des comptes. Or, il

s'agit d'une démarche incontournable pour assurer la cohérence de leur mise en œuvre. Et l'exemple du programme «Génie-Sup» est édifiant à cet égard dans la mesure où il a été retardé au profit de Nafid@2 et Injaz3. Deux programmes dont la portée est limitée dans le temps et qui n'ont bénéficié qu'à une tranche d'enseignants et d'étudiants.

De même, certains projets structurants n'ont pas pu être concrétisés, faute d'une vision claire, comme la définition d'un identifiant unique des citoyens et des entreprises.

**Défaillance de pilotage:** Curieusement, la stratégie n'a pas été soumise à un processus de validation préalable. Ce qui lui enlève l'engagement formalisé et l'adhésion des divers acteurs pour sa mise en œuvre. De plus, le comité de gouvernance de la stratégie et celui 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 de mettre à profit les spécificités de chaque région. Par ailleurs, le Comité national des technologies de l'information, en tant qu'organe de gouvernance, n'a pas assuré le suivi selon le calendrier prévu. Entre 2009 et 2013, il s'est réuni 3 fois alors qu'il devait tenir au minimum 2 réunions par an.

«Quant à la structure interministérielle chargée du pilotage du programme e.gove, elle ne dispose pas d'une capacité réelle de décision et d'arbitrage en matière de lancement d'un projet», observe le rapport de la Cour des comptes. Ce dernier dépend du porteur qui va le réaliser. Il agit en toute autonomie surtout qu'il en supporte le financement. Ainsi, plusieurs projets sont lancés sans que le comité de pilotage n'en soit informé (les projets du site de l'emploi, du site Mahakim et le projet Stop absence...).

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. Sans oublier la non-association du ministère de la Modernisation de l'administration publique à ce comité de pilotage. 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. □

A. G.