

# EVALUATION DE LA STRATEGIE MAROC NUMERIC 2013

## 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 et 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 dont la réalisation s'étale sur la période 2009-2013.

La stratégie MN2013 s'est fixée quatre 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 et ;

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

Elle a également arrêté 2 mesures pour son accompagnement:

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

**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: A 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 ses 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. 6 projets seulement (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 " n'a pas encore démarré.

- Concernant l'axe 3: Cet axe a été décliné en 9 actions. Le bilan de leur réalisation montre que sur les 9 actions programmées, 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 déclinés 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, 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 à l'instar 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](http://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, elle n'a pas été complétée 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 ciblées.

### ***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.

---

<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.

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; comité de gouvernance de MN2013 et le CIGOV; 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 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, 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 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 0.5060 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 2012, en passant de 2.68 à 3.79 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 en 2011. Ce sous indice a connu une légère augmentation en enregistrant 5.03 en 2012.
- 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 89 en 2013. 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 0.5060 en 2014 ce qui lui a permis de gagner 38 places 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 0.6929 en 2014. Le sous indice relatif au capital humain a régressé en passant de 0.54 à 0.4901 en 2014 faisant perdre au Maroc des 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.*