



**CYCLE DU MASTERE SPECIALISE EN MANAGEMENT DES
SERVICES PUBLICS**

THESE PROFESSIONNELLE

**EVALUATION DE L'EXPERIENCE E-ADMINISTRATION DE LA
CNSS ET PROPOSITIONS DE MESURES DE GENERALISATION.**

Thèse présentée pour l'obtention du diplôme du Mastère
Spécialisé en Management des Services Publics

Par :
Mlle. Hanane SAAD

Directeur de Recherche :
M. Mustapha EL BAZE

**CYCLE DU MASTERE SPECIALISE EN MANAGEMENT DES
SERVICES PUBLICS**

THESE PROFESSIONNELLE

**EVALUATION DE L'EXPERIENCE E- ADMINISTRATION DE LA
CNSS ET PROPOSITIONS DE MESURES DE GENERALISATION.**

Thèse présentée pour l'obtention du diplôme du Mastère
Spécialisé en Management des Services Publics

Par :
Mlle. Hanane SAAD

Directeur de Recherche :
M. Mustapha EL BAZE

Remerciements

Mes vifs et singuliers remerciements sont exprimés à l'adresse de Monsieur **EL BAZE**, Professeur à l'**ISCAE**, pour son accompagnement et ses suggestions édifiantes qui m'ont été d'une grande utilité pour la réalisation de la présente thèse.

Mes sincères remerciements s'adressent également à Messieurs, **BELAMRI** et **IDIR** de la **CNSS** qui ont bien accepté de me recevoir et répondre à mes questions.

Je remercie Messieurs **HASSI RAHOU** et **MOUSTAFID** de l'**ANRT** qui m'ont orienté dans mes contacts et apporté de précieux conseils. Je suis particulièrement reconnaissante à Monsieur **MORTAKI**, **Directeur de l'Agence Damancom** de la **CNSS** qui n'a ménagé aucun effort pour me faciliter le contact avec les entreprises.

Je remercie également les responsables des entreprises enquêtées qui ont bien voulu renseigner le questionnaire élaboré dans le cadre du présent travail.

Mes remerciements s'adressent, particulièrement, à Monsieur **HASSIBI** de l'**ANRT** qui a accepté de relire le présent travail et m'a éclairé de ses précieux conseils.

Je ne peux manquer cette opportunité sans remercier particulièrement Messieurs **Franck VALLERUGO** et **Thierry SIBIUDE**, professeurs à l'**ESSEC**, pour leur engagement scientifique, leur dévouement personnel et leurs efforts louables en faveur de la promotion de ce cycle de formation.

TABLE DES MATIERES

Introduction générale	8
Preambule : concepts et enjeux de l'administration électronique	10
Section 1 : Les TI et la société de l'information : évolution depuis 1990.....	10
Section 2 : Emergence du concept e- administration.....	12
Partie 1 : L'administration marocaine et l'appropriation des TI	15
Chapitre1 : Analyse du contexte administratif marocain	15
Section 1 : Critiques de l'administration traditionnelle	15
Section 2 : Action de réforme du service public	16
Section 3 : Rétrospective des TI dans l'administration marocaine	19
Chapitre 2 : Situation du marché de l'internet au maroc	22
Section1 : Contexte socio-économique d'évolution d'Internet au Maroc	22
Section 2 : Etat du marché de l'Internet et des TI au Maroc	24
Section 3 : Cadre réglementaire régissant le développement des TI	28
Partie 2 : Evaluation de l'expérience e- administration marocaine	37
Chapitre 1 : Etat des lieux du chantier e- administration au maroc	37
Section 1. Création du comité e- Gov	37
Section 2 : Stratégie d'action du comité e -Gov	38
Section 3 : Exemples de réalisations de projets e- administration.....	40
Section 4 : Bilan de l'expérience e- administration.....	43
Chapitre 2 : Etude de cas : projet damancom de la CNSS	44
Section 1 : Approche méthodologique adoptée.....	45
Section 2 : Présentation du contexte particulier de la CNSS	46
Section 3 : Résultats de l'étude sur le terrain	50
Section 4 : Leviers d'améliorations du projet Damancom.....	65

Chapitre 3 : Recommandations d'élargissement du e- administration	67
Section 1 : Récapitulatif des actions gouvernementales pour les TI.....	67
Section 2 : Enseignements du projet Damancom.....	67
Conclusion générale	72

Liste des abréviations

ADSL: Asymmetric Digital Subscriber Line
AF : Allocations Familiales
ANRT : Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications
APEBI : Association des Professionnels des Technologies de l'Information
BM : Banque Mondiale
BDS : Bordereau de Déclaration de Salaire
BPC : Bordereau de Paiement des Cotisations
CGEM : Confédération Générale des Entreprises Marocaines
CRI: Centre Régional d'Investissement
CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CSSS : Contribution Sociale de Solidarité des Sociétés
DAI : Digital Access Index
DADS : Déclaration Annuelle des Données Sociales
DADS- U : Déclaration Automatisée des Données Sociales Unifiée
DCR : Déclaration Commune des Revenus des Professions Indépendantes
DUCS : Déclaration Unifiée des Cotisations Sociales
DUE : Déclaration Unique d'Embauche
DUE –MSA : Déclaration Unique d'Embauche pour les Salariés Agricoles
DS : Déclaration de Salaire
EDI : Echange de Données Informatisé
EFI : Echange de Formulaires Informatisé
FITAV : Fédération de l'Informatique, des Télécommunications et de l'Audiovisuel
FSI ou ISP : Fournisseur de Services Internet ou Internet Service Provider
G2B: Government to Business
G2C: Government to Citizens
G2G: Government to Government
ISO: International Standards Organisation
KM: Knowledge Management
MENA: Middle East and North Africa
PIB : Produit Intérieur Brut
RA : Régime Agricole
RG : Régime Général
RLAN: Radio Local Area Network
SE : Signature Electronique
SEPTI: Secrétariat d'Etat à la Poste et aux Technologies des Télécommunications et de l'Information
SVA : Services à Valeur Ajoutée
TI : Technologies de l'Information
TIC : Technologies de l'Information et de la Communication
UIT : Union Internationale des Télécommunications

Liste des tableaux, des figures et des annexes

Liste des figures :

- Figure 1 : Evolution du parc d'abonnés Internet
- Figure 2 : Evolution comparative du Maroc en terme de pénétration Internet
- Figure 3 : Structure du parc d'abonnés Internet par type d'accès
- Figure 4 : Evolution des télédéclarations en terme d'adhérents
- Figure 5 : Evolution des télédéclarations en terme d'effectif salarial
- Figure 6 : Répartition géographique des adhérents Damancom
- Figure 7 : Motivation de l'adoption des télédéclarations
- Figure 8 : Evolution des téléservices
- Figure 9 : Satisfaction globale par rapport à la qualité des télédéclarations
- Figure 10 : Evaluation de l'efficacité
- Figure 11 : Evaluation de la confiance des usagers et sécurité des traitements
- Figure 12 : Evaluation de la transparence et de la disponibilité
- Figure 13 : Evaluation de la qualité de l'accueil
- Figure 14 : Population approchée par les canaux de communication
- Figure 15 : Appréciation des canaux de communication
- Figure 16 : Appréciation des outils d'interaction du portail
- Figure 17 : Répartition des répondants selon leur taille

Liste des tableaux :

- Tableau 1 : Synthèse des forces et faiblesse de l'e- administration
- Tableau 2 : Opportunités et contraintes du projet e- administration
- Tableau 3 : Récapitulatif des opportunités et contraintes du projet Damancom
- Tableau 4 : Taux de réponse de l'enquête
- Tableau 5 : Récapitulatif des forces et faiblesses du projet Damancom
- Tableau 6 : Comparatif du projet e- administration des services de sécurité sociale : cas du Maroc et de la France

Annexes :

- Annexe 1 : Statistiques comparatives sur l'usage d'Internet
- Annexe 2 : Tableau récapitulatif des projets e- Gouvernement
- Annexe 3 : Guide d'entretien et questionnaire
- Annexe 4 : Liste des entreprises enquêtées
- Annexe 1 : Bibliographie

Introduction générale

L'amélioration de la qualité et de l'image des services rendus aux citoyens par l'administration publique constitue une action nécessaire et de nature extrêmement prioritaire qui milite dans le sens de la modernisation du secteur public. L'informatisation des services publics, ou en d'autres termes, le développement de l'administration électronique (e- administration), s'avère un vecteur déterminant en vue d'assurer des services publics meilleurs, plus efficaces et à coût nettement inférieur aux usagers de l'administration.

Le critère sur lequel la pertinence du projet de e- administration pourrait être jugée est le degré de sa contribution au processus de transparence et d'efficacité des services publics et son impact sur l'amélioration de leur image institutionnelle.

Une réflexion étant menée sur l'administration en ligne au Maroc depuis la fin des années 1990, un diagnostic de l'état des lieux (de l'état actuel de l'administration publique et des services qu'elle fournit) s'impose. Il permettrait de tracer le chemin parcouru par le projet depuis la phase de la réflexion vers celle de la réalisation.

La Problématique peut être formulée comme suit : **Comment la e-administration peut atténuer les dysfonctionnements de l'administration marocaine et contribuer au chantier de modernisation et de réforme ?**

Etant donné l'ampleur du travail, on ne pourrait s'empêcher d'opérer une limitation sectorielle du champ d'investigation. Nous avons choisi un secteur clé dans la vie et les activités des citoyens, plus précisément le cas du projet Damancom de la CNSS en ce qui concerne les déclarations sociales.

L'objectif de l'étude est de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les e- services corrigent les limites du circuit traditionnel des déclarations ?
- Comment les e- services répondent-ils aux attentes des clients de la CNSS ?
- Est-ce que l'alternative des e- services présente la réponse efficace à l'exigence d'amélioration de la qualité de services de la CNSS ?
- Quels enseignements tirer de l'expérience Damancom de la CNSS ?

La démarche adoptée s'appuie sur :

- L'examen de l'existant en matière d'e- administration sur le plan national,
- L'étude qualitative du cas Damancom validée par une enquête sur le terrain auprès des entreprises affiliées à Damancom.

Ainsi, la première partie de ce rapport donnera un bref aperçu des potentialités des Technologies de l'Information pour le Maroc et présentera une définition des concepts e-administration et e-gouvernement avec en rappel les différentes actions qui ont contribué à l'émergence de ces concepts.

Dans cette partie, il est également question de s'interroger sur les déterminants de ce programme ambitieux, en intégrant, d'une part, les spécificités du champ des services publics et, d'autre part, les attentes des citoyens, usagers de l'administration. Cette partie s'intéresse également à l'analyse du cadre socio-économique, juridique et technique inhérents au développement de l'administration en ligne, en mettant l'accent sur les éléments du marché de l'Internet au Maroc.

La deuxième partie est l'occasion d'approcher, de près, l'état d'avancement du chantier e-administration au Maroc, en récapitulant sur les différentes initiatives. Cette recherche s'attachera par la suite à l'étude de cas du projet Damancom de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) dans l'objectif d'évaluer l'impact de l'introduction des e-services sur la qualité de service de cet organisme.

Ce travail tentera en dernier lieu de dégager des leviers d'action prioritaires pour accélérer l'élargissement et la concrétisation du e-administration au Maroc et conclura par des recommandations dans ce sens.

Préambule : Concepts et enjeux de l'administration électronique

Dans un environnement marqué par la globalisation, les avancées des Technologies de l'Information (TI) permettent à l'entreprise de développer des avantages compétitifs en ce qui se rapporte notamment à une meilleure gestion des ressources humaines, une amélioration de la qualité de service, une meilleure productivité ainsi qu'une offre de services personnalisée.

Ce chapitre présentera dans la première section une vue générale de la croissance du secteur TI et les potentialités offertes en particulier pour le Maroc, et enchaînera sur l'émergence de la société de l'information et les exigences de qualité de service qui en découlent.

La deuxième section sera consacrée à la définition des concepts de e-administration et e-gouvernement portant sur la fourniture de services publics en ligne. Il sera question de mettre en relief les atouts de développement de ces concepts interactifs quant à l'opportunité, notamment, de participer, gouverner et s'orienter vers l'efficacité et la transparence du service public.

Section 1 : Les TI et la société de l'information : évolution depuis 1990

1. Croissance du secteur des TI depuis 1990:

Au cours des années 1990, le secteur des TI a connu une dynamique de croissance et une ascension fulgurante. Il a été constaté que « le secteur des TI a enregistré le plus fort taux de croissance annuel par rapport à tous les secteurs économiques (...). Aux USA, de 1993 à 1999, le secteur est passé de 6 à 8.5% du PNB (...). En Europe, durant la même période, le taux de croissance dans le secteur est 5 fois plus élevé que celui de l'ensemble de l'économie »¹.

De 2000 à 2002, le secteur des TI a connu une période de ralentissement en raison d'un mouvement de spéculation intense sur les valeurs des entreprises opérant dans les TI. Toutefois, cette situation s'est redressée à partir de 2003.

D'après l'étude menée par l'Association des Professionnels des Technologies de l'Information (APEBI) en 2001 auprès des entreprises du secteur des TI au Maroc, les services classiques ne représenteront plus que 13% du marché en 2008 ², pour céder la place à de nouveaux services autour du Web.

Pour le Maroc, le marché des TI dispose d'un fort potentiel de développement. Selon le scénario volontariste de l'APEBI, « en 2008, le marché marocain des TI peut représenter un chiffre d'affaires annuel de plus

¹ APEBI. Contrat progrès, 2001, p 14.

² APEBI. Contrat progrès, 2001, p 25.

de 20 milliards de dirhams (...) et générer plus de 60 000 emplois directs et plus de 200 000 emplois indirects³ ».

2. Emergence de la société de l'information :

La société mondiale connaît un mouvement de migration vers la société de l'information. Actuellement, elle vit une forte dépendance envers les TI qui ont démontré leur capacité de changer et façonner les modes de vie et les comportements des individus. Les TI imprègnent le quotidien de notre société et modifient profondément le jeu économique, créent de nouvelles opportunités et exercent une emprise sur l'économie mondiale qui tend vers le « tout numérique ».

Ainsi, de nouveaux services et concepts se sont construits autour de l'économie numérique. Les concepts de e- administration, e- gouvernement et e- gouvernance ont vu le jour, précisément, dans l'optique d'adapter les services classiques à l'avènement de la société de l'information.

En effet, face à la tendance de la société de l'information et aux besoins des usagers qui se multiplient, les procédés de satisfaction sont appelés à y répondre avec efficacité. On assiste donc à l'avènement de nouveaux types de services, personnalisés et décentralisés qui offrent l'avantage de la souplesse et de la proximité au citoyen. Ces services doivent notamment répondre aux critères d'optimisation, de variabilité et d'adaptabilité :

- **L'optimisation** se matérialise, en pratique, par un souci permanent de perfectionnement des points forts et de réduction des points faibles.
- **L'adaptabilité et la variabilité** s'imposent à tous les niveaux, économique, technique et socio-éducatif. En vue d'accompagner l'émergence de la société de l'information, l'appareil de l'Etat est contraint de s'adapter au caractère mutant des TI et réviser, éventuellement, ses méthodes de fonctionnement. La rigidité de « l'ère industrielle » passe la flamme à la souplesse de « l'ère digitale », ce qui se manifeste par une logique de résultats qui détrône la logique de moyens. C'est une adaptabilité qui suppose un effort soutenu et durable dans le temps, anticipe les changements et agit par une mise à jour continue des compétences humaines et des organisations, et ce par un accompagnement social pour l'assimilation des changements, et de manière plus large, l'adaptation de l'économie pour faire face aux contraintes de la concurrence.

En résumé, la société actuelle se meut dans un environnement mondial complexe. La sphère des interactions s'est élargie et a acquis une dimension mondiale sous l'effet de la globalisation. La libéralisation de l'économie

³ APEBI. Contrat progrès, 2001, p 30.

gagnant du terrain et le jeu de la concurrence resserrant les marchés traditionnels, exigent par conséquent une compétitivité accrue et plus soutenue. Les structures de production doivent s'organiser en réseau de manière à communiquer efficacement, à améliorer leurs performances et participer activement au mouvement de modernisation.

Section 2 : Emergence du concept e- administration

1. Définition de l'e -administration :

L'administration électronique ou e -administration se définit comme l'utilisation des TI dans le secteur public. Elle permet de dispenser des services administratifs à distance (téléservices) en exploitant de manière maximale les possibilités offertes par les TI, l'objectif étant d'améliorer la qualité des services publics rendus aux citoyens et aux entreprises de même que les relations entre les institutions publiques et ce, dans le but de renforcer l'action démocratique et asseoir un Etat de transparence.

Selon la définition retenue par l'APEBI, les téléservices sont les éléments de la chaîne de valeur de production d'un bien ou d'un service qui peuvent être fournis à distance, d'un lieu géographique qui n'est pas celui où se trouve l'utilisateur final⁴.

2. Périmètre d'action de l'e- administration :

La e- administration a un large spectre d'action de par la nature et la cible de ses prestations. Elle s'adresse à différents profils d'utilisateurs, particuliers et professionnels, aux besoins et aux attentes très diversifiés :

- Citoyens (G2C) : cette catégorie aspire à plus de transparence, à une meilleure qualité, à la facilité d'accès au service public ainsi qu'à la simplification et le raccourcissement des procédures.
- Entreprises et Professionnels (G2B) : les usagers professionnels réclament la simplification de la réglementation et des procédures, l'accélération des démarches et l'optimisation des échanges.
- Employés de l'Etat : ils aspirent à l'amélioration des conditions de travail et de la façon d'accomplir leur devoir envers les citoyens.
- Gouvernement (G2G) : les institutions gouvernementales souhaitent échanger et partager les informations de manière rapide et sécurisée.

L'e- administration est une composante d'une vision globale du gouvernement électronique (e- gouvernement). Dans la démarche e-administration, c'est l'administration qui elle joue un rôle précurseur, elle prend l'initiative de proposer des services au citoyen et anticipe ses besoins.

⁴ APEBI, Contrat progrès, 2001, p27.

3. E- Gouvernement : un outil de bonne gouvernance

« Le e- gouvernement consiste à fournir l'information et les services de façon homogène, simplifiée et surtout personnalisée. Cela affecte la manière dont le gouvernement conduit ses affaires et interagit avec les citoyens, les entreprises et ses employés. En somme, le e- gouvernement revient à promouvoir le développement économique du pays et à permettre au secteur public de guider la société de l'ère industrielle vers l'ère digitale »⁵.

Une série de constatations est émise à ce stade de la réflexion :

- Le e- gouvernement est fondamentalement un projet politique, étant donné ses effets directs sur les principes de démocratie, de transparence et d'efficacité du gouvernement en général,
- Il soulève des interrogations cruciales en relation avec la liberté individuelle et le droit à la protection de la vie privée,
- Il concerne les interactions du citoyen avec les institutions gouvernementales et porte sur l'intégralité des services publics,
- Il constitue un des indicateurs du niveau de développement d'un Etat.

3.1. Définition de la bonne gouvernance :

«Si la gouvernance publique est l'exercice de l'autorité au nom de la population, alors la bonne gouvernance est l'exercice de cette même autorité de manière à respecter l'intégrité, les droits et les besoins de tous, au sein d'un même Etat »⁶.

Un Etat démocratique de droit est reconnu par :

- Le libre accès du citoyen à l'information publique,
- L'égalité des droits, dont le droit d'accès à l'information,
- Le respect des données privées du citoyen,
- La pérennité des données publiques,
- La préservation de la sécurité de l'Etat et des citoyens,

La gouvernance publique se manifeste dans toutes les situations où les individus et les groupes interagissent avec le gouvernement. Elle a pour ultime finalité de développer des interactions fluides et productives et d'éliminer notamment toutes les interactions ou circuits inefficients.

Dans sa définition de la bonne gouvernance, la Banque Mondiale (BM) retient deux critères universels et pertinents qui sont l'inclusivité et la responsabilisation.

⁵ Microsoft News, N°33, Mai- juillet 2003.

⁶ Rapport de la Banque Mondiale: « Vers un meilleure gouvernance au Moyen Orient et en Afrique du Nord : Améliorer l'inclusivité et la responsabilisation », septembre 2003, p1, www.worldbank.org.

D'une part, la bonne gouvernance est inclusive et non exclusive. Elle dispose de mécanismes clairs pour définir et protéger les droits élémentaires de tous les individus. Elle comprend l'égalité civile et politique et se manifeste par :

- L'égalité de traitement devant la loi,
- L'égalité des opportunités dont celle de participer à la vie politique et plus explicitement au processus par lequel les individus sont gouvernés,
- L'égalité d'accès aux services gouvernementaux.

D'autre part, la bonne gouvernance se caractérise par la responsabilisation. Ce qui signifie le droit de contestabilité, en d'autres termes le contrôle des actes administratifs des responsables en veillant à ce qu'ils soient loyaux, honnêtes et efficaces. En somme, la responsabilisation implique l'obligation de rendre compte, qui se traduit notamment par :

- La diffusion et la publicité de l'information gouvernementale, et
- La transparence des mécanismes de gouvernance.

3.2. Concept de la e- gouvernance :

La e- gouvernance est une forme de gouvernance qui fait appel à un degré de liberté d'accès aux moyens de communication électroniques y compris Internet. Elle suppose, en outre, une intégration politique du citoyen, qui est censé prendre l'initiative de communiquer avec le gouvernement et d'apporter ses commentaires sur l'activité politique et les questions sociales. Elle constitue un mécanisme de lutte contre la corruption, l'inefficacité et la bureaucratie.

3.3. Regards sur la gouvernance au Maroc :

La Banque Mondiale établit annuellement un Scoring du niveau de gouvernance dans le monde. Dans l'échelle de notation, la région MENA⁷ accuse une faible gouvernance en général. Le Maroc, en particulier, se détache du lot et fait état d'un très faible niveau de gouvernance. Par ailleurs, le rapport de la BM⁸ impute la faible croissance du Maroc à la chute de la productivité et à un environnement morose des affaires. Il met en exergue, notamment, qu'une mauvaise gouvernance dégrade l'environnement des affaires en raison du poids de la bureaucratie.

Il est clair que l'e -administration satisfait à toutes ces exigences et regorge de potentialités d'amélioration de l'état de la gouvernance, ce qui permet d'insuffler plus de rigueur dans la gestion du service public en général.

⁷ MENA: Middle East and North Africa.

⁸ Rapport de la Banque Mondiale: « Vers un meilleure gouvernance au Moyen Orient et en Afrique du Nord : Améliorer l'inclusivité et la responsabilisation », septembre 2003, p3, www.worldbank.org.

Partie 1 : L'administration marocaine et l'appropriation des TI

L'objectif de cette partie est de tenter de trouver une réponse plausible au retard cumulé par l'administration marocaine dans l'appropriation des TI. Pour ce faire, il s'agit de puiser dans les éléments du contexte administratif marocain et ceux relatifs au marché des TI et de l'Internet, en particulier.

Ainsi, le premier chapitre, abordera les éléments du contexte administratif marocain quant à ses déficiences et aux contraintes conjoncturelles de compétitivité et de mise à niveau qui y pèsent. Il sera également question de présenter un aperçu de l'action de réforme du service public et ses orientations actuelles eu égard au nouveau rôle de « l'Etat Minimal ».

Le deuxième chapitre s'intéressera à l'étude de l'état des lieux du marché Internet au Maroc en insistant sur les éléments du contexte socio-économique, technique et juridique et en mettant en relief les acquis et les insuffisances du marché en question.

Chapitre 1 : Analyse du contexte administratif marocain

Section 1 : Critiques de l'administration traditionnelle

Les discours officiels des hauts responsables et les rapports de la Banque Mondiale s'accordent pour affirmer que les services de l'administration marocaine, à son état de gestion actuel, ne répondent plus aux attentes des citoyens, des entreprises et des partenaires institutionnels. C'est une administration peu efficace qui offre des services réputés médiocres, à faible valeur ajoutée et à des coûts financier, politique et social très élevés.

En effet, les services publics sont entachés d'une image négative dans l'ensemble, et ce eu égard à leurs modes de fonctionnement, à leurs structures internes ainsi qu'à la qualité de leurs interactions avec l'environnement externe.

Il est fait état, actuellement, d'un service administratif déficient :

- Alourdi par le sureffectif et la mauvaise répartition des ressources humaines,
- Où, la complexité des procédures financières, budgétaires et la bureaucratie régnant, ne favorisent aucunement l'éclosion d'un climat d'efficacité et de transparence.
- Où, le processus de prise de décision est lent et précaire en raison de la forte centralisation et de la diversité des intervenants.

Le système administratif traditionnel pâtit d'une série de faiblesses, notamment :

- Le déficit en matière de capitalisation du savoir (KM)⁹,
- La dispersion des circuits de l'information et la multiplicité des intervenants,
- La complexité et la lourdeur des procédures administratives de gestion,
- Le coût de fonctionnement très élevé contre un faible rendement,
- L'architecture de fonctionnement en silos : c'est un système dans lequel l'usager joue un rôle de relais ou agent de liaison entre les administrations,
- La vision de l'usager comme administré, ce qui évoque une conception absolutiste et une pratique bureaucratique de l'autorité administrative en excluant toute interactivité avec l'administré.

Il faut reconnaître que le contexte économique, culturel et technologique dans lequel évolue la société actuelle, dénonce absolument la précarité des moyens et rejette les processus et méthodes que l'Etat a utilisé jusqu'à présent, d'où la nécessité d'une réforme qui s'adapte aux mutations technologiques des TI.

En résumé, l'administration doit être en mesure de réaliser les objectifs stratégiques qui lui sont assignés et interagir efficacement avec l'ensemble des acteurs de l'économie. Elle est appelée, désormais, à évoluer vers un nouveau mode qui respecte les principes d'efficacité, d'efficience et de transparence. Pour ce faire, elle est tenue de revoir les processus utilisés dans le traitement de l'information au sein de ses départements et ce afin de fournir des services de qualité à destination de tous ses partenaires.

Section 2 : Action de réforme du service public

Sous la pression de la société civile et des contraintes de la mondialisation, l'appareil de l'Etat ne peut demeurer à l'écart de l'ensemble de ces mutations. L'administration doit nécessairement opérer une mise à niveau de ses structures et repenser son organisation. Elle évolue dans un contexte de compétitivité qui lui impose de rendre un meilleur service au moindre coût.

En réalité, le service public souffre d'un mal chronique et constitue un goulet d'étranglement face au développement et à la modernisation de l'Etat. Cette situation interpelle, de façon récurrente, la réforme de l'administration qui entend améliorer la performances du service public dans l'objectif d'en faire un acteur à contribution effective et mesurable dans le processus de développement social et économique.

Le Gouvernement a pris conscience de l'importance et de l'urgence de l'action de réforme, qui a dépassé son caractère conjoncturel habituel vers une réforme structurelle, et tend par conséquent à promouvoir un nouveau

⁹ KM : Knowledge Management ou Gestion du Savoir.

profil d'une administration efficiente, proactive, interactive, dynamisante et structurante¹⁰. Cette dynamique de réforme doit être permanente et graduelle en vue d'adapter le service public aux mutations de la société et aux besoins variables et évolutifs des citoyens. Il est également notoire que la réforme administrative est principalement une réforme des modes de gestion qui se répercute sur la qualité du service public rendu aux usagers.

Il faut noter que le service public se définit par les principes d'égalité, de continuité, de mutabilité et de transparence. Il porte sur des besoins variables dans le temps et l'espace, communs à l'ensemble des membres de la société. Partant de cette définition, la réforme doit garantir la pérennité de ces critères en même temps que la satisfaction permanente du citoyen. Elle doit donner naissance à une administration qui :

- Comprend, anticipe et identifie mieux les besoins de l'utilisateur,
- Communique et informe sur ses actions et ses prestations,
- Collecte l'information et offre un service à valeur ajoutée au citoyen,
- Favorise des comportements responsables de la part de ses agents,
- Rend un service meilleur, à juste prix pour la rationalisation des dépenses,
- Programme, évalue et rend compte de ses actions,
- Demeure constamment à l'écoute des usagers.

En particulier, l'administration est amenée à faire un bon usage de ces technologies en tenant compte des nouvelles missions de l'Etat.

Nouvelles prérogatives de l'Etat :

Au vu des enjeux actuels de libéralisation de l'économie et de la libre concurrence, l'Etat doit opter pour la spécialisation et agir, de façon ciblée, en tant que Stratège, Catalyseur et Régulateur afin d'accompagner et encourager l'initiative de l'investissement privé :

- En tant que **Stratège**, l'Etat doit avoir une grande visibilité et agir selon une stratégie bien définie s'appuyant sur une bonne programmation et un calendrier d'action réaliste et justifié,
- En tant que **Catalyseur**, l'Etat ne peut pas tout faire. La participation des usagers, du secteur privé et de la société civile s'avère de plus en plus primordiale. Dans sa démarche de partenariat avec le privé, l'Etat a pour rôle d'initier les projets et d'en assurer le pilotage en vue de garantir l'équilibre des intérêts des acteurs économiques.
- Sa fonction de **Régulateur** complète celles de stratège et de catalyseur. En effet, l'Etat a pour rôle, capital, de promouvoir une concurrence loyale et saine et ce, en définissant un cadre réglementaire simple et évolutif et en veillant à son respect.

¹⁰ APEBI. Contrat progrès, 2001, p30.

En outre, l'administration doit développer des réseaux de proximité. Ce besoin de proximité de l'utilisateur est primordial pour l'accomplissement de son rôle au risque de se couper des réalités du citoyen et de s'amoindrir en terme d'utilité publique. Ainsi, au sein de la démarche de proximité, l'administration doit rendre accessibles, à distance, les procédures existantes d'accès au service public et le cas échéant le service lui-même.

Points saillants

Afin d'accompagner ce mouvement de réforme et mener à bien ces missions, l'Etat doit tirer profit des TI. L'administration électronique trouve sa justification dans la mesure où elle présente des réponses concrètes et adéquates à l'exigence de réforme de l'appareil administratif et aux critiques du circuit traditionnel. Elle constitue une opportunité de changer cet état de fait.

La société de l'information est organisée en réseau. Elle est de ce fait, en quête d'un « Etat en réseau ». Le caractère immatériel et non localisé des TI appelle à une organisation décentralisée des structures de l'appareil de l'Etat. C'est une architecture en réseau où l'information circule sans entraves, elle est par définition incompatible avec la bureaucratie, l'inégalité d'accès et la pratique du secret de l'information.

L'e-administration est ressentie actuellement comme une priorité absolue à même de moderniser le service public et lui permettre d'intégrer la société de l'information. Elle offre des services en ligne dématérialisés, pensés autour de l'utilisateur de manière à améliorer son rapport à l'administration et satisfaire ses besoins. Elle présente en outre l'avantage de :

- Traiter la complexité administrative et faciliter la vie aux citoyens en leur offrant un service simple et de proximité,
- Rendre des fonctions d'utilité appropriées aux besoins des usagers et agir dans l'intérêt de tous,
- Améliorer l'entendement du service public et restaurer le capital confiance auprès des usagers particuliers et professionnels,
- Garantir l'ouverture de l'administration sur son environnement et créer des opportunités de partenariat avec le privé,
- Améliorer la performance de l'administration par l'optimisation des coûts. Celle-ci est tenue de préserver les deniers publics et mener une politique de rigueur dans ses dépenses,
- Assurer le respect des principes de bonne gouvernance : transparence et démocratie et améliorer l'image institutionnelle
- Assurer l'égalité de traitement en favorisant l'accès à l'information et sa diffusion à une large échelle,
- Minimiser le risque de corruption par la réduction de l'intervention du facteur humain et de la complaisance qui se crée entre agents de

l'administration et usagers,

- Définir une nouvelle prérogative de l'Etat en tant qu'acteur pour la gestion des connaissances par la collecte et la diffusion de l'information.

En résumé, l'introduction des TI crée de nouveaux rapports entre l'administration et les usagers et modifie leur perception du service public. Elle serait fatalement porteuse de changements organisationnels puisqu'elle affecte les circuits de traitement de l'information et influence la prise de décision entre autres. Ce vent d'innovation amené par les TI doit être accompagné d'un effort parallèle dans le sens de la conduite du changement au niveau des ressources humaines et des modes de fonctionnement.

Section 3 : Rétrospective des TI dans l'administration marocaine

1. Recommandations royales et volonté politique :

La promotion des TI au Maroc a longtemps figuré parmi les priorités du gouvernement. L'Etat a pressenti le potentiel de croissance susceptible d'être généré à travers le développement et la vulgarisation des TI. Plusieurs signaux forts, émanant de hauts niveaux politiques, ont en effet révélé l'ambition de faire de l'administration un acteur majeur de la dynamique du développement.

Les discours royaux ont mis l'accent sur le rôle primordial des TI. Sa majesté le Roi n'a cessé d'insister sur le devoir de saisir les opportunités offertes par les TI dans un dessein de mise à niveau des organisations : « La portée stratégique du secteur pour les nouvelles économies, conjuguée aux mutations profondes et rapides qui s'y opèrent, en prélude à une société du savoir et de la communication, nous impose un devoir de mise à niveau, permettant de doter notre pays de la capacité de maîtriser les nouvelles technologies (...) et d'exploiter, de façon optimale, les vastes possibilités qu'elles nous offrent »¹¹.

Dans son discours inaugural du symposium des TI, en avril 2001, Sa Majesté Mohamed VI l'a fait clairement entendre : « un autre défi pour la modernisation de notre pays est d'abord la réforme et la modernisation de l'administration. Les structures administratives doivent disposer de tous les outils technologiques modernes, notamment Internet, afin de leur permettre d'être connectés à la société du savoir et offrir une meilleure qualité de service et l'avantage de la proximité aux citoyens individus et aux entreprises; ce qui donnera un coup d'accélérateur au processus de décentralisation et déconcentration et consacrer ainsi l'état de démocratie et de

¹¹ Extrait du Message royal lors du symposium organisé autour du thème « le Maroc dans la société globale de l'information et du savoir », le 23 avril 2001.

transparence...».

La stratégie royale a pour objectif de faire du Maroc un pays émergent, attractif pour les investisseurs et pleinement intégré dans le flux du commerce international. Ces directives royales favorisent le déploiement des TIC à tous les niveaux de l'économie. Il convient de rappeler que le secteur privé a joué un rôle précurseur dans ce domaine sous les exigences de productivité et d'optimisation des coûts. Quant au secteur public, il a cumulé du retard dans l'appropriation et l'intégration des TI dans ses pratiques et ne s'est pas adapté à leur usage au même rythme ni de la même intensité que le privé. Aujourd'hui, le service public est fortement interpellé à adhérer pleinement à la société de l'information et à un rythme soutenu et accéléré.

La prise de conscience du rôle crucial des TI, de la part du gouvernement, croit de jour en jour et se concrétise via l'effort de promotion de ces outils au sein du service public. Pour les autorités publiques, la e- administration est un moyen de réorganiser les services administratifs dans un souci d'économie, d'efficacité et d'amélioration des rapports de l'administration à ses clients

Avant d'aborder concrètement l'état des lieux du e- administration au Maroc, il convient de brosser un bref aperçu des principaux événements, qui ont constitué un prélude à l'initiative e- administration, et des actions qui ont été entreprises en faveur du développement des TI et de la société de l'information.

2. Aperçu historique de l'évolution des TI au Maroc :

Les principales actions entreprises par le gouvernement pour intégrer la société de l'information et favoriser l'éclosion de l'administration en ligne s'étalent de la décision de restructuration du secteur des Télécommunications (1997), jusqu'à la création du comité e- Gov (2003) en passant par différentes initiatives qui oeuvrent dans le sens du développement et la promotion des TI. On peut les résumer comme suit :

- En août 1997, conformément aux hautes directives royales, le Maroc a entrepris une restructuration du secteur des télécommunications qui s'est notamment traduite par l'adoption de la loi 24-96.
- En octobre 1997, un Comité de Suivi des Technologies de l'Information (CSTI), associant le secteur public et privé, a été créé et chargé de l'élaboration d'une stratégie nationale¹² en matière des TI qui a eu pour objectifs de :
 - Développer l'enseignement de base des TI,

¹² Comité de Suivi des Technologies de l'Information (CSTI) : « le Maroc et les TI : base d'une stratégie », Avril 1998, www.mcia.gov.ma.

- Généraliser l'utilisation de l'informatique de base dans l'administration,
 - Promouvoir les TI pour l'administration, les entreprises et le grand public.
- En février 1998, mise en place de l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT), chargée notamment, pour le compte de l'Etat, du suivi et développement des TI.
 - En mars 1998, avec la création du Secrétariat d'Etat à la Poste et aux Technologies de l'Information (SEPTI), le Gouvernement s'est engagé à conduire une politique d'intégration du Maroc dans la société de l'Information, de définir et mettre en œuvre une stratégie nationale globale et intégrée du secteur des TI. Il s'est attelé, par ailleurs, à généraliser l'utilisation des TI, à accélérer la libéralisation du secteur en favorisant la concurrence et à garantir l'accès à l'information et au savoir.
 - En février 1999, une lettre sectorielle du SEPTI a tracé les axes prioritaires du développement des TIC.
 - En mars 2000, s'est tenue la première réunion du comité interministériel chargé du projet « Administration En Ligne : AEL ». Ce comité a été mis en place auprès du SEPTI et composé des représentants de différents ministères.
 - En mars 2001, l'Association des Professionnels des Technologies de l'information (APEBI) publie son rapport « Contrat progrès » qui présente les données du secteur et trace un scénario volontariste de croissance du secteur à l'horizon 2008. Le rapport a mis en évidence le rôle moteur de l'industrie des logiciels et des services dans la croissance du secteur des TI.
 - En avril 2001, le SEPTI a mis en œuvre la stratégie nationale « e- Maroc » dans l'objectif de généraliser les TI, d'accélérer le déploiement des infrastructures et la libéralisation des télécommunications et de l'Internet. Cette stratégie comportait plusieurs chantiers dont le projet phare « e-gouvernement » programmé sur trois phases étalées sur la période 2003/2004, qui comprend¹³:
 - L'étude de faisabilité et l'évaluation de l'envergure du projet « Administration en ligne : AEL »,
 - La conception et le développement d'expériences pilotes,
 - La généralisation de l'administration en ligne.

Trois niveaux de déploiement ont été identifiés pour ce faire:

- Un niveau global qui comprend la mise en place d'un observatoire des

¹³ Plan d'action e- Maroc : « Développer le secteur des NTIC dans l'administration pour une administration numérique citoyenne », www.septi.gov.ma.

- TI dans l'administration, du portail national marocain, du portail des villes et d'un site officiel des appels d'offres du gouvernement.
- Un niveau intermédiaire qui propose la création d'un portail d'accès aux services du Gouvernement « Morocco Gateway » qui assure l'interconnexion de l'ensemble des portails des institutions publiques, et offre aux usagers la possibilité d'un accès unifié à l'information,
 - Un niveau intra ministériel, par la création d'un réseau reliant tous les services publics en vue de communiquer et de partager l'information.
- En 2001, une étude sur l'état d'avancement du projet « administration en ligne » au Maroc a été entreprise par le Bureau d'études BOOZ ALLEN & HAMILTON.
- En mai 2002, le rapport du bureau d'études LOUIS LENGRAND & ASSOCIES a porté sur « la stratégie e- Maroc : proposition pour une mise en oeuvre opérationnelle ».
- En février 2003, création du comité e- Gov sur recommandations du Premier Ministre.
- Dans son discours lors d'un atelier sur le thème du e- gouvernement organisé en juillet 2003 à Rabat, le Premier Ministre a mis l'accent sur le rôle des TI en faveur du développement économique et du renforcement de la démocratie.

Chapitre 2 : Situation du marché de l'Internet au Maroc

L'analyse de l'état d'avancement du projet e- administration au niveau marocain ne peut être appréhendée isolément de la situation du marché des TI et particulièrement celui d'Internet au Maroc. Aussi, est-il primordial d'avoir une vue générale de l'existant et un examen des potentialités du secteur, en ce qui concerne notamment l'infrastructure physique existante et le contexte d'évolution économique, social et juridique y afférent.

Section1 : Contexte socio-économique d'évolution d'Internet au Maroc

Le Maroc constitue un espace fertile favorisant le développement d'une économie digitale. Cette prédisposition découle de la combinaison de plusieurs facteurs, notamment, démographiques et économiques.

1. Données sociales :

Les études statistiques¹⁴ ont révélé une population jeune avec 62,50% de la population située dans la tranche d'âge [15-64 ans], ce qui représente une niche importante d'internautes potentiels et une population réceptive des TI.

¹⁴ www.geographiq.com/countries/mo/Morocco_rankings.htm

Le Maroc enregistre, par ailleurs, un taux de chômage de 19% et un taux d'analphabétisme de 48.30% ce qui représente une contrainte sociale d'envergure face au déploiement de l'e-administration.

2. Mondialisation et politique de libéralisation :

La mondialisation a induit la libéralisation croissante des échanges commerciaux et des investissements, l'interconnexion des marchés de capitaux et l'élargissement des marchés des échanges à une dimension planétaire.

Le Maroc a initié depuis les années 80 une politique d'ouverture maîtrisée de l'économie marocaine et son intégration à l'économie mondiale. Cette politique a été marquée notamment par la conclusion d'accords de libre échange avec les principaux partenaires du Maroc :

- Le Maroc a conclu un accord d'échange bilatéral avec l'Union européenne en 1996,
- Il a été procédé également à la signature d'un accord bilatéral portant sur le libre - échange, avec les Etats- unis. Cet accord porte sur treize (13) chapitres sectoriels dont le secteur des télécommunications et celui du commerce électronique qui profitera au Maroc, en terme de :
 - ✚ Drainage des investisseurs américains,
 - ✚ Stimulation de la concurrence entre les acteurs du secteur,
 - ✚ Renforcement de la compétitivité des entreprises marocaines et du processus de réforme économique engagé,
 - ✚ Adaptation de la réglementation nationale et mise à niveau par rapport aux pratiques internationales.

3. Libéralisation du secteur des télécommunications et de l'Internet :

Le Maroc s'est engagé depuis 1980-83 dans une politique de libéralisation et d'ouverture par étapes de son économie et ce, dans une démarche de prise de conscience de l'impératif de la libéralisation et de ses enjeux au sein de la donne économique mondiale. Ce processus vise à créer un environnement concurrentiel et à promouvoir la compétitivité du tissu économique marocain face à la mondialisation.

En 1998, a été entamé le processus de libéralisation du secteur des télécommunications, le secteur compte actuellement douze opérateurs¹⁵qui disposent de licences d'exploitation relatifs aux réseaux fixe, mobile et satellitaire. L'impact positif de la libéralisation des télécommunications a été ressenti à travers l'augmentation significative du volume des investissements,

¹⁵ Source ANRT, www.anrt.net.ma.

des emplois et des opportunités d'affaires.

En ce qui concerne le marché de l'Internet, l'annonce récente de l'ouverture à la concurrence du segment du fixe¹⁶ vient bousculer la donne actuelle et inverser la situation de monopole des services fixes qui sont à la base de l'offre Internet. En effet le manque de concurrence sur ce segment a été identifié comme la principale cause de la faible évolution du secteur en terme de parc d'abonnés¹⁷. L'introduction de la concurrence bénéficiera à l'utilisateur en terme de prix et de qualité de service et permettrait de démocratiser l'usage d'Internet.

Section 2 : Etat du marché de l'Internet et des TI au Maroc

1. Niveau d'informatisation au Maroc :

Les composantes de la société marocaine accusent un retard considérable en matière d'informatisation où la fracture digitale prévaut de manière lourde. « L'administration, les entreprises et les particuliers restent largement sous informatisés en comparaison avec le niveau atteint dans les pays émergents »¹⁸.

Le faible taux d'équipement en PC des composantes de la société, constitue un frein de taille et un élément de blocage à l'élargissement de la base des clients Internet potentiels. Cette situation est imputable, essentiellement, au facteur coût des équipements qui est un élément discriminatoire d'une large sphère de la population à pouvoir d'achat très réduit. Les statistiques énoncées¹⁹ ci-après renseignent sur le taux d'informatisation et de connexion à Internet au Maroc :

- S'agissant des particuliers, le taux d'équipement en PC des ménages est de l'ordre de 11% (3 % en milieu rural et 23.7% en milieu urbain). Il est recensé en outre, plus de 10 millions de marocains sans accès à un PC²⁰,
- S'agissant des entreprises, le nombre moyen de PC par employé est de 0.37, ce ratio est variable en fonction du secteur d'activité.
- En terme de connexion à Internet, 90% des entreprises y sont connectés. Parmi ces entreprises, il est recensé 56% de PC connectés à Internet.

2. Accès :

Le parc d'abonnés actuel a atteint 102 610 abonnés résidentiels et professionnels en décembre 2004, soit une croissance de 68% par rapport à la

¹⁶ Rapport sur l'octroi des licences, www.anrt.net.ma.

¹⁷ Synthèse de l'étude sur le marché Internet : « l'état des lieux du marché Internet au Maroc et ses perspectives de développement », ANRT 2004, www.anrt.net.ma.

¹⁸ APEBI. Contrat progrès, 2001, p30.

¹⁹ Observatoire des TI : « Enquête de collecte des indicateurs TI », juillet 2005, www.anrt.net.ma.

²⁰ Accès à domicile ou hors domicile.

même période en 2003. Cette augmentation se traduit par un taux de pénétration d'Internet de 3,2% qui est certes, loin de la moyenne mondiale et des pays à économies similaires (Cf. figure 1). Le déploiement d'Internet est approximativement à 1/5 de son potentiel de développement estimé à 500 000 abonnés²¹ à l'horizon 2007/2008, ce qui constitue un frein de taille devant la vulgarisation d'Internet.

2.1. Fournisseurs de Service Internet (FSI) :

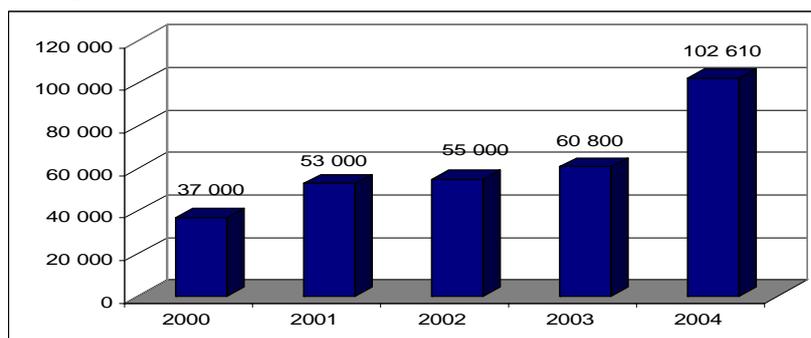
Le marché de la fourniture d'accès Internet est partagé majoritairement entre deux FSI. Menara, produit Internet de Maroc Telecom, est l'opérateur dominant avec 90% des parts du marché Internet global et 95% sur l'ADSL²² secondé par l'opérateur Maroc Connect. Le reste du marché est éparpillé entre quelques FSI minoritaires dont le nombre a considérablement chuté ne pouvant se différencier, en terme de prix, de l'offre de l'opérateur historique.

2.2. Tarifs :

Le coût d'accès et d'abonnement aux offres Internet, rattaché à la réalité marocaine et au revenu moyen par habitant, s'avère pénalisant pour l'utilisateur ce qui justifie, en grande partie, la faiblesse du parc d'abonnés Internet.

Par ailleurs, et en dépit des efforts déployés en termes de tarifs dans le segment Internet haut-débit, il est nécessaire de penser à repositionner et à mettre en place des offres différenciées pour atteindre les populations exclues de l'offre.

Figure 1 : Evolution du parc d'abonnés Internet ²³



²¹ Synthèse de l'Etude sur le marché Internet : « l'état des lieux du marché Internet au Maroc et ses perspectives de développement », ANRT 2004, www.anrt.net.ma.

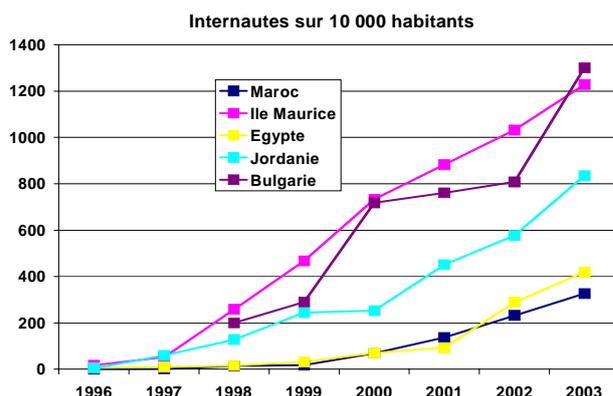
²² Rapport d'activité annuel de l'ANRT pour 2004, p14, www.anrt.net.ma.

²³ Les utilisateurs des accès « Internet sans abonnement » ne sont pas comptabilisés dans le parc total des abonnés Internet.

2.3. Evolution du taux de pénétration Internet :

En plus, la comparaison des données locales à des données de pays émergents à économies similaires (PIB comparable) illustre un sérieux retard du Maroc en terme de pénétration du marché Internet et ce, en faisant référence à des pays comme l’Egypte ou la Jordanie et montre une évolution temporelle assez timide²⁴ (Cf. figure 2).

Figure 2 : Evolution comparative du Maroc en terme de pénétration Internet



2.4. Positionnement du Maroc à l'international :

L'Union Internationale des Télécommunications (UIT) a procédé au classement des pays en fonction du degré de pénétration et d'utilisation des TI. En pratique, les pays ont été classés sur la base de l'Indice d'Accès Numérique (DAI) qui mesure la possibilité globale donnée aux particuliers d'accéder et d'utiliser les TI.

Le DAI est conçu sur la base de 5 critères fondamentaux : l'infrastructure, l'accessibilité financière, le niveau d'éducation, la qualité des services TI et l'utilisation effective des TI. Il permet en outre de suivre la progression des efforts déployés pour améliorer l'accès aux TI, de suivre l'évolution future des économies émergentes et redéfinir le potentiel des TI.

Ainsi, sur 178 pays classés sur une échelle d'accès aux TI (excellent, bon, moyen et faible). Les dix premiers pays, à l'exception du Canada, sont asiatiques et européens (Suède, Danemark, Corée...). Au niveau des pays arabes, les Emirats Arabes Unies, le Bahrayn, le Qatar, le Koweït et le Liban enregistrent de bons niveaux d'accès. Le Maroc a une capacité d'accès moyenne de 0.33 contre 0.77 pour la Tunisie et 0.37 pour l'Algérie²⁵.

²⁴ Synthèse de l'Etude sur le marché Internet : « l'état des lieux du marché Internet au Maroc et ses perspectives de développement », ANRT 2004, www.anrt.net.ma.

²⁵ Rapport de l'UIT: « ITU Digital Access Index: World's First Global ICT Ranking », 2002, www.itu.int/newsarchive/press_releases/2003/30.html

3. Infrastructure et technologie :

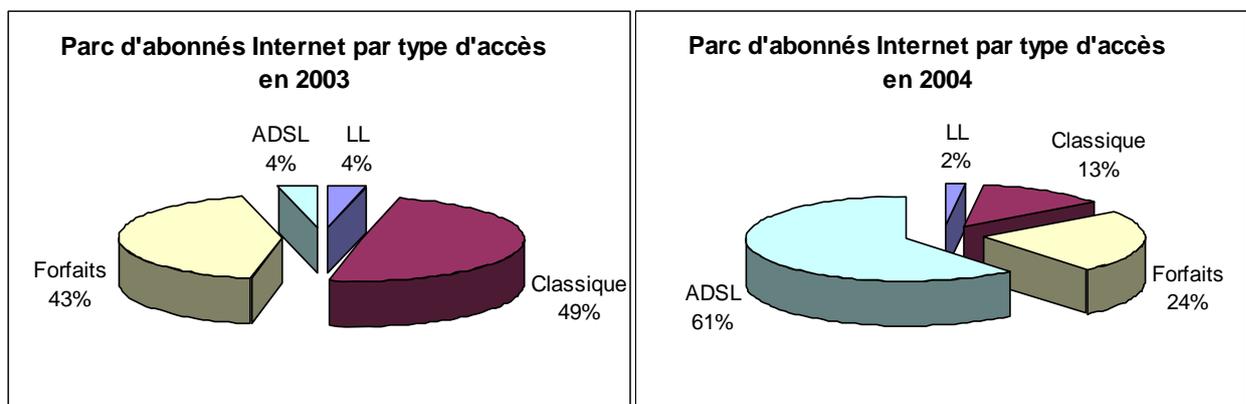
En ce qui concerne l'infrastructure de télécommunications, le Maroc dispose d'une infrastructure de base moderne et performante, où la plupart des services sont disponibles. Le déploiement du réseau Internet au Maroc a connu de ce fait une avancée considérable. Les technologies haut-débit ont fait leur intrusion par l'ADSL et la technologie Wireless.

3.1. Déploiement de l'ADSL :

La technologie ADSL a fait son apparition au Maroc en 2003. La ventilation du parc d'abonnés par type d'accès fait ressortir une forte évolution des accès haut débit de type ADSL sur la période 2003/2004²⁶ (Cf. figure 3). Cette progression tend à se confirmer suite à la baisse significative des prix d'accès accompagnée d'une amélioration du débit et ce, depuis janvier 2005.

L'évolution de l'accès haut débit ADSL s'est faite, en partie, au détriment de l'évolution du bas débit qui a connu une régression de 31% sur la même période²⁷. Cette offre ADSL a dynamisé le marché Internet au Maroc, cependant, d'autres mesures de dynamisation doivent s'y additionner notamment par les coûts et les types d'accès.

Figure 3 : Structure du parc d'abonnés Internet par type d'accès



3.2. Déploiement des technologies de l'Internet sans fil

- La technologie RLAN (Radio Local Area Network) ou Ethernet sans fil a été autorisée par l'ANRT en décembre 2003²⁸. Cette technologie communément appelée Wi-Fi (Wireless Fidelity) permet de se connecter à Internet dans un lieu public grâce à des bornes d'accès. Au niveau international, le Wi-Fi a été déployé dans des espaces à

²⁶ Observatoire du marché de l'Internet au Maroc, décembre 2004, www.anrt.net.ma.

²⁷ Le parc Internet bas débit comprend les abonnements classiques et les forfaits à l'exception de l'option « Internet sans abonnement ».

²⁸ Décision ANRT/DG/N°08/03 du 25 décembre 2003 fixant les conditions pour l'installation et l'exploitation des points d'accès aux réseaux locaux radioélectriques (RLAN).

utilité publique avec des débits de 5 à 11Mbps, et demeure cependant peu étendu en raison de son niveau de sécurité vulnérable.

- La technologie WiMAX ²⁹ fournit des liens à 5 Km de visibilité et autorise des débits élevés. C'est une technologie qui est à ses débuts au Maroc et peu commercialisée à l'état actuel.

4. Contenu :

Le développement de l'Internet au Maroc est handicapé, notamment, par la faiblesse du contenu local qui fait restreindre son utilisation aux seuls aspects récréatifs (jeux, sites de connaissance...), aux services de la messagerie ou à la recherche d'informations³⁰.

En réalité, le marché de l'Internet au Maroc connaît une demande accrue de la part des internautes, consommateurs effectifs, qui se retrouve contrecarrée par la faiblesse des produits et des applications. Cette situation interpelle une véritable politique de développement de contenus adaptés aux besoins des citoyens. Ces derniers sont particulièrement consommateurs des services publics et réclament une administration efficace, de proximité et interactive.

Dans ce sens, le produit e- administration permet de satisfaire globalement cette requête mais il n'en demeure pas moins qu'il doit être boosté par une action volontariste des pouvoirs publics et des mesures incitatives pour la création d'un contenu local, qui répond aux intérêts des usagers, conjugués à des actions de sensibilisation et de communication à large échelle sur l'intérêt du produit.

Section 3 : Cadre réglementaire régissant le développement des TI

1. Actions et prérogatives de l'ANRT dans le secteur des TI :

La libéralisation du secteur des télécommunications s'est accompagnée de la création de l'ANRT, qui a pour rôle, notamment, de proposer un cadre juridique et réglementaire à même de protéger les intérêts des opérateurs et promouvoir une concurrence loyale du secteur. Pour ce qui est d'Internet, l'une des missions de l'ANRT, en vertu de la loi n° 24-96 qui régit le secteur des télécommunications, est d'assurer le suivi du développement des TIC pour le compte de l'Etat³¹.

- La loi n° 24-96 a été modifiée et complétée en novembre 2004 par la loi

²⁹ WiMAX: Worldwide Interoperability for Microwave Access.

³⁰ Observatoire des TI : « Enquête de collecte des indicateurs TI », juillet 2005, www.anrt.net.ma.

³¹ Dahir n° 1-97-162 du Rabii II 1418 (7 Août 1997) portant promulgation de la loi 24-96 relative à la poste et aux télécommunications publié au BO n°4518 du jeudi 18-09 1997, Art 29.

n°55-01³² qui comble ses lacunes et insuffisances et apporte des mesures d'amélioration significatives capables de donner un coup d'accélérateur au développement des TI et d'Internet. Il s'agit entre autres de :

- ✚ L'extension de la définition du service universel à la fourniture notamment du service Internet,
 - ✚ La possibilité de recourir aux infrastructures alternatives dont disposent certains organismes qui peuvent en louer les capacités excédentaires à des exploitants de réseaux publics de télécommunications,
 - ✚ L'obligation de partage des infrastructures existantes,
 - ✚ La contractualisation des obligations de contribution financière des opérateurs de télécommunications à la mission de service universel, laquelle contribution alimente le fond destiné à financer les programmes du service universel,
 - ✚ L'extension et le renforcement des prérogatives de l'ANRT pour arbitrer et trancher les litiges relatifs au respect des principes de la concurrence loyale dans le secteur des télécommunications,
- Cette loi a introduit des mesures d'assouplissement du régime d'exercice des activités TI portant sur les Services à Valeur Ajoutée (SVA)³³. Cet assouplissement concerne notamment les services de messagerie électronique, l'échange de données informatisées et les services Internet.
 - Les mêmes mesures d'assouplissement ont touché la procédure d'homologation et d'agrément des équipements radioélectriques, qui sont soumis, depuis Mars 2003, au régime déclaratif permettant de ce fait au déclarant d'en disposer pour une exploitation effective, dans les délais, et ce sur la base de l'agrément délivré. L'ANRT procède *a posteriori* au contrôle de la nature de l'usage alloué aux équipements déclarés³⁴.
 - Par ailleurs, l'ANRT a procédé à l'octroi d'une série de licences du fixe, en février 2005, dans le cadre du prolongement du processus de libéralisation du secteur des télécommunications³⁵.

Ces mesures sont de nature à rationaliser l'utilisation des infrastructures existantes, de booster le déploiement du réseau Internet en intégrant la définition du service universel, ce qui est à même d'assurer une couverture géographique large et équilibrée. Enfin, les dispositions prévues par la loi 55-01 sont de nature à restaurer la confiance des investisseurs du secteur et des opérateurs quant au respect d'un cadre de concurrence loyale et à

³² Dahir n°1-04-154 du 21 Ramadan 1425 (4 Novembre 2004) portant promulgation de la loi 55-01 modifiant la loi 24-96 paru au BO n°5256 du 5 Chaoual 1425 (18-11-2004).

³³ Décret n° 2-97-1024 du 27 Chaoual 1418 (25-02-1998) fixant la liste des SVA, www.anrt.net.ma.

³⁴ Décision ANRT/DG/N°12/04 (29/12/04) fixant le régime d'agrément des équipements terminaux des installations radioélectriques, Observatoire des TI : « Enquête de collecte des indicateurs TI », juillet 2005, www.anrt.net.ma.

³⁵ www.anrt.net.ma.

l'application d'une réglementation efficace du secteur.

Le renforcement du cadre juridique répond ainsi aux mesures préconisées par l'APEBI dans son contrat progrès³⁶ en ce qui concerne :

- Le développement des infrastructures de base des télécommunications,
- L'accélération du processus de libéralisation et d'ouverture du secteur des télécommunications,
- L'assouplissement des procédures en matière d'homologation des équipements de télécommunications,
- Le respect du calendrier de libéralisation des infrastructures fixes.

2. Cadre juridique régissant les échanges électroniques :

Partant du constat du développement d'une économie marchande autour des TI et du déferlement des échanges électroniques de données, il est nécessaire d'assurer un cadre juridique fiable aux transactions électroniques et d'adapter la législation aux nouveaux enjeux de la société de l'information.

Dans ce sens, il s'agit d'adapter le droit de la preuve aux TI afin d'assurer une base légale pour les transactions électroniques et les échanges de données. Ainsi, les juridictions internationales ont adopté des lois qui apportent une redéfinition de la preuve en intégrant le support électronique et reconnaissant ainsi la valeur juridique et la force probante de la preuve électronique. Cette preuve électronique ou Signature Electronique (SE) remplit une fonction juridique de base³⁷ qui est l'identification de l'auteur et la manifestation de sa volonté et l'approbation de l'acte.

Il faut reconnaître que les échanges électroniques se caractérisent par l'immatérialité de l'acte et s'accompagnent de ce fait du risque de falsification du contenu du message de données. Il faut instaurer, dès lors, des mécanismes de contrôle et de sécurisation des échanges. Cette problématique renvoie au débat sur la SE et la cryptographie des signaux.

2.1. Définition de la Signature Electronique (SE):

Dans le contexte juridique international, la définition « technique » de la SE que propose l'ISO est la suivante: "élément rajouté à des données, ou transformation cryptographique de données, qui permet à un destinataire des données de vérifier l'origine et l'intégrité des données et protège contre leur falsification, notamment par le destinataire".

La définition de l'Union Européenne distingue entre la « signature

³⁶ APEBI. Contrat progrès, 2001, p52.

³⁷ Preuve et signature électronique, www.juriscom.net/chr/2/fr200000509.htm.

électronique » et la « signature électronique avancée » :

- La première est une définition générale : "la signature électronique correspond à une donnée sous forme électronique, qui est jointe ou liée logiquement à d'autres données électroniques et qui sert de méthode d'authentification"³⁸.
- La seconde définition relative à la « signature électronique avancée » s'apparente plus à une démarche technique qu'à une démarche purement fonctionnelle et se définit par les exigences suivantes³⁹ :
 - ✚ Etre liée uniquement au signataire,
 - ✚ Permettre d'identifier le signataire,
 - ✚ Etre créée par des moyens que le signataire puisse garder sous son contrôle exclusif,
 - ✚ Etre liée aux données auxquelles elle se rapporte de telle sorte que toute modification ultérieure des données soit détectable.

La définition américaine ESIGN 2000 s'accorde avec la première définition générale européenne et précise que le terme « signature électronique » renvoie à tout son, symbole ou processus sous forme électronique joint ou associé logiquement à un contrat ou autre donnée exécutée ou adoptée par une personne avec l'intention de signer le message de données ».

Techniquement, le procédé de SE permet de sécuriser ce mode d'échange. La « signature électronique avancée » est basée sur la cryptographie à clé asymétrique qui permet de vérifier les critères de confidentialité, d'authentification et d'intégrité du message de données.

Les procédés de cryptographie permettent l'identification des interlocuteurs et le contrôle de l'intégrité du message de données « en milieu ouvert », c'est-à-dire sans qu'un accord préalable ait été conclu entre les parties. Cependant, il y a besoin d'un « certificat électronique » attestant que la signature électronique appartient à la personne mentionnée dans le certificat. L'ISO définit le certificat électronique comme « la clé publique d'un utilisateur, à laquelle est jointe d'autres données, rendues infalsifiable à l'aide d'un chiffrement par la clé privée de l'autorité de certification ».

2.2. Etat des lieux de la réglementation des échanges électroniques au Maroc:

En vue de la création d'un environnement propice au développement de l'usage des transactions électroniques, le SEPTI a élaboré, en 2000, des textes de lois portant sur l'échange de données à caractère personnel et les messages de données. Ces textes ont été revus et adaptés par un comité

³⁸ Directive de l'union européenne du 12 décembre 1999, Art 2-1.

³⁹ Directive de l'union européenne du 12 Décembre 1999, Art 2-2.

interministériel et soumis à un comité de magistrats pour en étudier le contenu et déterminer les répercussions sur les autres textes de lois.

Ces textes sont actuellement en l'état de projets et font l'objet d'étude au niveau du Secrétariat Général du Gouvernement (SGG). Il s'agit de deux projets de lois en instance d'adoption :

- Un projet de loi sur le message de données, plus précisément sur la SE, qui met l'accent sur les points suivants :
 - ✚ Etablir l'équivalence entre l'écrit sur support électronique et celui sur papier,
 - ✚ Etablir la distinction entre une signature électronique « normale » et la signature « certifiée » par une autorité de certification,
 - ✚ Définir les fonctions auxquelles doit répondre un certificat, ainsi que les attributions et les conditions opératoires de l'activité de certification.
- Un projet de loi sur l'échange de données à caractère personnel qui s'articule autour de la protection des personnes physiques en matière de traitement et échange des données à caractère personnel.

En somme, la SE conditionne le développement de toute l'économie digitale, autrement dit des services qui gravitent autour du net tels le e-commerce, e-administration. Elle a pour rôle :

- ✚ D'établir les bases d'identification, d'authentification et de sécurité en ligne,
- ✚ D'offrir une structure de conduite des parties prenantes de la transaction électronique,
- ✚ D'établir les bases d'évidence d'un document.

3. Commerce électronique :

Une transaction de commerce électronique est un échange de biens et ou services qui s'opère contre rémunération. Il s'agit d'une commande en ligne avec ou sans paiement en ligne. La rémunération peut avoir la forme d'une commission versée à l'occasion des transactions en ligne, ou la contrepartie monétaire de services payants en ligne, ou encore de la publicité en ligne.

Ce nouveau mode de commerce est devenu un levier incontournable pour les transactions électroniques et un pourvoyeur de postes d'emplois. Cependant son utilisation demeure peu étendue, puisqu'il est fortement lié au développement d'Internet et à d'autres facteurs, essentiellement :

- Un faible pouvoir d'achat du consommateur,
- L'absence de cadre réglementaire régissant le e-commerce,
- L'absence de stratégie unifiée sur le e-commerce de la part du dispositif bancaire marocain,

- Des contraintes relatives à la législation de change,
- Un faible taux de bancarisation de la population (1 million de cartes bancaires en circulation en 2002)⁴⁰ et absence de cartes internationales, seules acceptées dans le e-commerce international,
- Une mentalité peu encline à ce type de transaction.

Constats et ébauche de propositions

Au bout de ce chapitre, il apparaît que le marché d'Internet au Maroc reste en deçà de ses potentialités de développement. Ce différentiel est dû à la faiblesse des infrastructures, à l'handicap du débit, à l'accès inégalitaire à l'information, au manque de contenu adapté aux besoins locaux ainsi qu'aux tarifs qui sont très élevés pour les consommateurs.

L'évolution du contexte économique sous l'effet de la libéralisation et de la réforme du cadre réglementaire y afférent a permis l'explosion de services des télécommunications et a donné naissance aux prémices de développement de l'économie des TI. Cependant, malgré les efforts consentis en matière de réglementation touchant aux activités TI avec l'adoption des lois sur le secteur des télécommunications (loi 24-96) et la loi sur la propriété intellectuelle (loi 2-00), le cadre juridique reste incomplet au regard du retard accusé pour l'adoption des textes de loi relatifs à la sécurité des données transmises, la reconnaissance de l'identité, la certification de la signature digitale et le commerce électronique. De ces textes dépend l'émergence d'une économie basée sur le commerce électronique et des services aux usagers basés sur les échanges de données personnelles.

A l'issue des constats énoncés ci avant (Cf. synthèse dans le tableau 1 ci-après) et afin de rattraper ce retard, nous proposons ce qui suit :

- Le Maroc, dans le choix de sa politique de sécurité des échanges de données doit agir dans un cadre régional en tenant compte des implications des accords de coopération et de libre échange avec ses partenaires. A cet égard, il y a lieu de s'inspirer des pratiques de pays avec lesquels, il a le plus de potentialités de flux d'échanges et ce, en vue d'élaborer des lois harmonisées sur la signature électronique.
- Des avis préconisent, également, de suivre, en attendant de combler ce vide juridique, le modèle d'implémentation des cartes bancaires qui se sont déployées sur la base de conventions entre banques sans loi préalable. Les échanges de données et les transactions électroniques peuvent évoluer *a priori* de la même façon jusqu'à atteindre leur maturité. Les lois viendraient *a posteriori* formaliser une pratique existante et instaurer un climat de confiance aux usagers.

⁴⁰ Rapport sur l'Internet au Maroc du 31/07/03, Ambassade de France au Maroc, Mission économique de Casablanca.

Tableau 1 : Synthèse des forces et faiblesse de l'e- administration

Contexte	Forces	Faiblesses et freins
Economique	<p><u>Optimisation des dépenses du service public :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Gains de productivité en réduisant les frais de gestion administrative par la dématérialisation des procédures publiques (front office dédié à l'accueil et back office numérisé), ✚ Automatisation des traitements de masse et à faible valeur ajoutée aux agents publics et redéploiement du personnel, ✚ Mise en commun des projets e- administration entre organismes publics, ✚ Réduction du coût d'accès au service public supporté par l'utilisateur comme répercussion du gain de productivité et de l'allègement des dépenses en amont, 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Faible investissement des administrations dans les TI (0.9% du budget de l'Etat)⁴¹,
Social	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Amélioration de la qualité de la vie de certaines catégories de citoyens, largement exclus de certains services, ✚ Désenclavement des zones éloignées grâce aux technologies alternatives et un accès à coût moindre, ✚ Meilleure distribution des ressources éducatives grâce aux applications e- learning, <p><u>Accessibilité et disponibilité des services publics :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Accès du citoyen aux services vitaux de l'administration (enseignement, sécurité sociale, taxes et impôts...), ✚ Accès direct, inconditionné par les horaires et consultation en temps réel de l'information, ✚ Transparence de traitement des services aux usagers par un suivi continu en ligne, ✚ Amélioration de la relation administration- usagers et création d'un pacte de confiance avec les usagers, 	<p><u>Freins culturels</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Un legs de traditions administratives et la difficulté du passage d'une structure fermée à une organisation ouverte « en réseau », ✚ La réticence au changement qui marque fortement l'administration due à une longue période d'inertie, <p><u>Profil des usagers :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Taux élevé d'analphabétisme, ✚ Faible niveau de vie des ménages, ✚ Faible équipement des ménages en PC, <p><u>Fracture digitale :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Inégalité d'accès aux infrastructures et services Internet, ✚ Faible niveau de développement du contenu et de la qualité d'accès,

⁴¹ Rapport du SEPTI « Etat des lieux des NTIC dans l'administration publique ». www.septi.gov.ma.

Technique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présence sur le terrain de certaines Initiatives e- administration réussies : ex e- Douane, e- Budget... ▪ <u>Efficacité et Rupture avec la bureaucratie</u> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Simplification et raccourcissement des procédures, ✚ Délais d'instruction raccourcis et célérité de traitement, ✚ Réponses rapides et pertinentes aux demandes des usagers, ✚ Mise à disposition de points d'accès unifié aux ressources administratives (concept de guichet unique), ✚ Elimination de la redondance dans le traitement des données des usagers, 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Faiblesse des infrastructures dans les régions éloignées, ✚ Faible déploiement de l'Internet haut- débit sur le territoire, ✚ Absence d'une vision globale et faible coordination entre les ministères par rapport aux projets e- administration, ✚ Inertie ou échec de certaines initiatives de modernisation, ✚ Insuffisance de contenu qui intéresse les usagers en terme de services publics ✚ Concentration des pouvoirs et une forte structure hiérarchique qui handicape le processus de prise de décision, ✚ Contraintes de sécurité et confidentialité de l'échange de données,
Communication	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Optimisation du processus de communication et circulation rapide de l'information, ✚ Meilleure interactivité avec le citoyen, ✚ Ecoute constante des besoins de l'utilisateur, ✚ Amélioration de la qualité d'accueil aux points d'accès au service public, 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Le manque de communication sur les initiatives existantes en matière d'e- gouvernement, ✚ Le manque de sensibilisation sur l'utilité d'Internet,

Tableau 2 : Opportunités et contraintes du projet e- administration

Opportunités	Contraintes
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Volonté politique d'intégrer l'outil TI dans les méthodes de gestion des services publics, ✚ Prise de conscience de la part de la société civile et du gouvernement du rôle des TI dans l'optimisation de la productivité du service public, ✚ Processus de réforme et de modernisation de l'économie et des structures de production déjà amorcé, ✚ Prise de conscience de l'intérêt d'un contenu national adapté aux besoins des usagers, ✚ L'amorce du processus de libéralisation du fixe et l'attribution de licences qui devrait améliorer l'accès à Internet en terme d'offre tarifaire et de contenu, ✚ Renforcement du cadre juridique régissant les services des télécommunications et des TI par la loi n°55/01⁴² qui intègre Internet dans la définition du service universel (SU) ce qui permettra d'utiliser les ressources du SU pour l'élargissement d'Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ L'obligation du changement des méthodes de gestion et d'interaction intergouvernementale, ✚ Pression des investisseurs et de la société civile pour renforcer la transparence et l'efficacité de l'administration, ✚ Atténuation de l'effet fracture digitale et assurer un accès égalitaire à l'information, ✚ Stagnation du marché de l'Internet en l'absence d'offres adaptées aux réalités socio-économiques des internautes potentiels, ✚ Nécessité de développer l'image du Maroc et son attractivité aux investissements étrangers (la BM retient le scoring du niveau de gouvernance comme critère de motivation des investissements étrangers), ✚ Exigence d'améliorer le niveau de la gouvernance, ✚ Les accords de libre-échange exigent de renforcer la compétitivité des sources de production en amont en vue d'intégrer l'économie mondiale,

⁴² Dahir n°1-04-154 du 21 Ramadan 1425 (4 Novembre 2004) portant promulgation de Loi 55-01 modifiant la loi 24-96 sur les Postes et Télécommunications parue au Bulletin Officiel n°5256 du 5 Chaoual 1425 (18-11-2004).

Partie 2 : Evaluation de l'expérience e- administration marocaine

Dans cette partie, il s'agit, d'abord, de parcourir et dresser un bilan des différentes initiatives e- administration marocaines, depuis la création du comité e- Gov à ce jour. Ensuite, nous aborderons l'étude de cas du projet «Damancom» de la CNSS où il sera question d'une étude menée sur le terrain et ce, dans l'objectif d'évaluer la contribution des téléservices à l'amélioration de la qualité des prestations de la CNSS. Cette étude permettra, essentiellement, de répondre aux questions formulées en introduction et constitue de ce fait l'ossature du présent travail.

Chapitre 1 : Etat des lieux du chantier e- administration au Maroc⁴³

Le Gouvernement a initié le projet e- administration dans l'objectif de faciliter l'accès des citoyens aux services administratifs de base et d'alléger les charges de l'administration. Aussi, une série d'engagements ont- été pris pour l'adoption et le développement accéléré des méthodes de gestion électronique au sein du service public.

Section 1. Création du comité e- Gov

A l'initiative du Premier Ministre, un comité e- Gov a été créé et placé sous la présidence du ministre chargé des Affaires Economiques et Générales et de la mise à niveau de l'économie en vue d'apporter une réponse prompte et efficace à ces engagements.

Le comité e- Gov a pour missions d'assurer la coordination interministérielle, de suivre les projets e- gouvernement et de communiquer sur les résultats obtenus. Le comité a démarré ces travaux en février 2003 avec une configuration qui regroupe les représentants de l'administration et ceux du secteur privé spécialisé.

Du côté des institutions publiques, le comité est constitué des représentants de la Primature qui assurent le secrétariat, des représentants du Ministère chargé de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications, des Ministères chargés de la Modernisation des Secteurs Publics, des Finances et de la Privatisation, de l'Equipement et du Transport, de la Justice et du Plan. S'agissant du secteur privé, il est représenté notamment par la FITAV (CGEM) et l'APEBI.

L'implication des représentants du secteur privé permet d'une part au comité interministériel de bénéficier de l'expertise de ses membres dans le secteur des TI et de leur expérience en matière de e- administration et d'autre part d'assurer le relais de transmission au privé et de favoriser notamment une ingénierie nationale capable de répondre aux besoins du marché de l'e-

⁴³ Synthèse des rapports du comité e- Gov au 15 février 2004, www.egov.ma.

administration. Du côté de l'administration, le choix s'est fait parmi des ministères porteurs de projets à fort impact sur la qualité des services à destination des usagers.

Section 2 : Stratégie d'action du comité e -Gov

Conscient de l'ampleur des changements susceptibles d'être induits par la mise en oeuvre du projet e- administration, le comité a agi dans le cadre d'une démarche progressive en intégrant graduellement les e- services dans les pratiques administratives. Il s'agit, essentiellement, de maintenir un processus permanent et incrémental pour le développement de la e-administration et d'adopter une démarche concertée entre les opérateurs privés et publics.

Dans un dessein de déploiement effectif de l'administration électronique, le comité a établi un plan d'action à court terme en insistant sur l'importance du choix des projets. L'accent a été mis, notamment sur :

- L'identification de projets et de cibles pouvant constituer des expériences pilotes et donner lieu aux premières matérialisations de ce concept,
- La priorisation des projets orientés au citoyen ou à l'entreprise en tenant compte de l'effet levier qu'ils pourraient produire, de la rapidité de leur réalisation et de leur impact en terme de communication.

1. Principes de développement du e- gouvernement :

Pour la réalisation des projets inscrits dans le plan d'action e- gouvernement, le comité a choisi une démarche participative basée sur les principes suivants :

- Mutualisation des coûts (études et plateformes techniques) : le comité entend rentabiliser les investissements déjà consentis par l'administration et éviter, de la sorte, la redondance des solutions. Il préconise de partager gratuitement les applications déjà développées, en l'occurrence pour leur partie générique indépendante des spécificités de chaque Département.
- Mutualisation du savoir-faire (compétences humaines spécialisées) : le Ministère chargé des Affaires Economiques et Générales se charge de fédérer l'ensemble des applications et les mettre à disposition des autres départements ministériels en assurant le support technique adéquat.
- Partenariat public -privé : la tendance est de favoriser l'externalisation, au privé, des services publics ainsi que de créer et consolider une ingénierie locale performante dans les TI.

2. Démarche retenue par le comité :

Pour la mise en place et la promotion du e- gouvernement au Maroc, le comité a adopté une approche de développement en deux phases : Une phase de communication- incitation suivie d'une phase de généralisation- mutualisation.

2.1. Phase de communication et d'incitation :

Le comité e-Gov a choisi d'hiérarchiser ses actions et de créer en amont un climat d'émulation et de communication propice au développement de l'administration électronique, à commencer par les membres du Gouvernement et hauts cadres de l'administration de façon à ce qu'ils en deviennent commanditaires et promoteurs au sein de leurs ministères.

La phase de sensibilisation et d'incitation a pour objectif de créer une masse d'expériences réussies et plébiscitées à travers le lancement d'expériences et de sites pilotes au niveau d'un échantillon d'administrations publiques. Cette action est de nature à constituer la masse critique qui déclenchera alors une réaction en chaîne irréversible (un effet d'entraînement) pour l'expansion de l'administration électronique. Ce climat d'émulation permet d'engager l'administration dans un cercle de concurrence positive et d'accélérer le rythme des réalisations, par le biais de la mutualisation, au grand bénéfice de l'utilisateur.

Le comité a mené, à cet effet, une série de réunions de travail et organisé des séminaires dans le but de sensibiliser l'ensemble des acteurs publics et privés, de créer une synergie entre les départements ministériels et une émulation bénéfique au développement de l'e- administration. Ces réunions avaient pour objectif notamment de s'enquérir du niveau d'utilisation des TI par les ministères et de les sensibiliser à l'importance du sujet.

Dans le cadre de ce large mouvement d'incitation à l'usage de l'e- administration, le choix de ministères et d'établissements publics s'est fait en fonction de leur taille et du budget y alloué. A ce titre, ont été ciblés les Ministères de la Justice, de l'Équipement et du Transport, de l'Agriculture, de la Santé, de l'Éducation nationale et la Jeunesse, ainsi que le Ministère de l'Industrie du Commerce et des Télécommunications.

2.2. Phase de généralisation et de mutualisation :

L'idée est de réunir, à l'issue de la phase de sensibilisation et d'incitation, les conditions favorables à la généralisation de l'administration électronique. Dès lors, la phase de généralisation débutera sous la pression des usagers qui demanderont plus de services en ligne. Les organismes publics seront mis dans un environnement de concurrence constructive et irréversible face à une demande croissante et exigeante en terme de qualité de services et de

délais. Le cycle vertueux qui mènera de manière inéluctable à la généralisation de l'administration électronique sera entamé, et les objectifs de rapprochement de l'administration des citoyens et de l'entreprise seront atteints.

3. Méthodologie et axes de travail du comité :

Concertation avec tous les acteurs : La concertation avec les différents acteurs du e-administration, citoyens, entreprises et professionnels du secteur est un facteur clé du succès en vue de garantir l'appropriation, par ces acteurs, des projets e-administration.

Les besoins du citoyen au centre des projets e-administration : La principale finalité de l'e-administration est de faciliter la vie au citoyen et le placer au centre de ses préoccupations et ce, en simplifiant ses relations avec l'administration, ce qui conduirait à :

- ✚ Réduire les circuits de traitement et les intervenants indésirables et fiabiliser les échanges entre citoyen et administration,
- ✚ Dématérialiser et simplifier les procédures administratives en identifiant les interlocuteurs fiables pour chaque requête,
- ✚ Capitaliser les informations sur le citoyen en lui évitant de fournir les mêmes données de façon répétitive.

Transposition de la structure administrative :

La modernisation des services de l'administration appelle un changement fondamental du mode d'interaction avec leur environnement. Ce changement signifie le décroisement des structures et la révision de l'organisation verticale de l'administration qui doit évoluer vers une organisation ouverte, en réseau, plutôt horizontale qui permet une circulation plus fluide de l'information, une capitalisation du savoir et un partage des ressources et, partant, aboutit à l'optimisation des coûts et la rentabilisation des investissements. Cette vision se traduit, dans le cas du projet e-gouvernement par la construction de systèmes d'information interopérables et la standardisation des procédures.

Amélioration de la qualité du service public : L'e-administration a pour finalité la prise en charge de l'information de premier niveau et le redéploiement des fonctions éliminées de back office vers des fonctions de front office où le contact et la présence physique sont nécessaires, ce qui concrétise une réponse à l'exigence de proximité du citoyen.

Section 3 : Exemples de réalisations de projets e-administration

Les actions du comité ont été couronnées par le développement de plusieurs projets sectoriels et transversaux qui ont traduit l'implication effective, mais à des degrés d'engagement différents, d'un grand nombre d'organismes

publics. A ce titre, certaines expériences méritent d'être étendues notamment celles du Ministère des Finances, et du Centre Régional d'Investissement (CRI) de la région de Casablanca (Cf. annexe 2 : récapitulatif des projets e- gouvernement).

1. Exemples de projets sectoriels :

Le comité e- Gov a inscrit, dans son plan d'action, des projets pilotes portant sur des secteurs sensibles et de grande envergure : « e- Finance, e- Justice, Damancom, e -Douane, e- Transport ... ». Il s'agit d'une démarche volontaire où les départements concernés sont porteurs, dans un premier temps, de projets qui répondent à un réel besoin des citoyens et des entreprises et touchent les services les plus sensibles. Dans un deuxième temps, le comité e- Gov préconise de généraliser ces expériences et de dupliquer gratuitement, après une phase de test et de mise à niveau, les projets réussis et à faible coût. Sont citées, ci-après, quelques initiatives attestées en la matière.

Initiative du Ministère des Finances : L'action de modernisation de ce ministère revêt une forte dimension non seulement du fait de son rôle de contrôleur des engagements et des dépenses de l'Etat mais aussi du fait qu'il est sujet aux multiples sollicitations de la part des citoyens et des entreprises. Elle s'inscrit en tant que priorité dans le processus de réforme du service public puisqu'il concentre la majorité des services à fort impact sur les usagers.

L'essence de l'action de réforme est d'instaurer une nouvelle forme de rapports avec les utilisateurs et d'améliorer la gestion publique. L'introduction des TI constitue une alternative d'améliorer, substantiellement, l'efficacité des services du ministère et un moyen de se rapprocher des besoins de ses partenaires. Il présente également l'avantage du travail en réseau, ce qui facilite la tâche des agents publics. Il est à noter que Le projet e-administration a porté sur toutes les activités du ministère. Les e- services du Ministère des Finances sont des plus avancés en terme de qualité sur le plan national :(e- budget, e- douane, ...).

Initiative de la CNSS : Le projet Damancom de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale est un exemple de réussite du service public en ligne. Cette initiative représentera l'étude de cas du e -administration du présent travail.

2. Exemples de projets transversaux⁴⁴ :

Le comité e- Gov a, également, fixé dans son plan d'action des projets structurants transversaux dont l'Intranet du gouvernement, le portail national et le projet e- Wilaya...

⁴⁴ ALAOUI MDAGHRI : « E- gouvernement: Experiments in Morocco », MMSP 2005.

Intranet du gouvernement : La première version de l'Intranet a été réalisée en octobre 2003. Une infrastructure matérielle spécifique répondant aux normes de sécurité, d'interopérabilité et de disponibilité les plus avancées a été mise en place au niveau de la Primature pour héberger l'Intranet du Gouvernement.

Initiative e- wilaya : C'est un projet de portail où citoyens et entreprises peuvent accéder à l'information et demander des documents officiels ou autorisations tels que le passeport ou certificat de résidence. Ce projet a été élargi et donné naissance par ailleurs à deux instruments de travail à destination des investisseurs et porteurs de projets :

- *e- Créa* : est un système d'information permettant la création d'entreprise en ligne et son suivi instantané. Ce système assure une fluidité de travail et un échange de données confidentiel et sécurisé.
- *e- Invest* : c'est un système d'information très évolué pour le suivi des projets d'investissements, le traitement et la coordination de dossiers entre les divers départements qui interviennent dans le processus d'investissement. Il ne se limite pas au suivi administratif puisqu'il gère les étapes de planification et de suivi de l'ensemble des scénarii d'investissement de la ville de Casablanca.

Ce système dispose d'un moteur proactif basé sur la modélisation des différentes procédures d'investissement existants et organisé par région dans le but de cerner les spécificités et tendances régionales et d'offrir des propositions d'investissement appropriées. Ce système permet :

- ✚ L'analyse de l'information par région, secteur, budget, projet...
- ✚ La planification et le suivi des projets,
- ✚ L'accomplissement des procédures légales et administratives en ligne,
- ✚ La coordination des actions des différents intervenants,
- ✚ Le suivi de la mise en place effective de l'investissement,
- ✚ L'ingénierie financière de l'investissement public,
- ✚ L'établissement de l'inventaire et du bilan de l'immobilier existant et classification des terrains par nature d'investissement...

A moyen terme, ce système mettra à disposition des investisseurs une clé de sécurité leur permettant un suivi en ligne, en temps réel et sécurisé. En résumé et bien que cette expérience ne soit qu'à ses débuts, elle permet néanmoins de créer un climat d'émulation et constitue une expérience pilote pour d'autres organismes dans une optique de généralisation du projet e-administration sur le plan national.

Le tableau récapitulatif des projets e- gouvernement, en annexe 2, permet une lecture plus détaillée de l'offre des e- services publics marocains et

renseigne sur la nature des projets, les objectifs annoncés ainsi que leur état d'avancement.

Section 4 : Bilan de l'expérience e- administration

Si d'une manière générale, l'expérience e- administration marocaine a enregistré des cas de réussite incontestables en terme de projets pilotes ayant atteint un degré de sophistication et une large reconnaissance, il reste qu'à ce jour seule une minorité d'organismes publics ont pu mener cette expérience jusqu'au bout, d'autant plus que l'e- administration n'a pas atteint sa phase de maturité et génère des interrogations de la part des usagers et des inquiétudes de la part du personnel de l'administration.

Globalement, l'e- administration a prouvé son pouvoir d'améliorer durablement la qualité de vie des citoyens par l'optimisation du temps passé à accomplir les formalités administratives et la réduction du coût du service public supporté par le citoyen.

En récapitulant sur les principales critiques des initiatives e- administration, on peut citer :

- L'absence d'une stratégie globale, unifiée de développement du projet e- administration au sein de la politique gouvernementale.
- L'absence d'objectifs précis et d'un suivi rigoureux de l'état d'avancement des projets initiés,
- Déficit de la demande de la part des usagers et réticence de ces derniers,
- Une offre décimée de e- services non connue par le grand public,
- L'absence de la mutualisation des efforts entre administrations dans le sens de la création d'une base de données unifiée sur les usagers,
- Enfin, il à noter que les administrations, dans leur course vers l'informatisation des services, ont produit des systèmes d'information non interopérables, des téléprocédures et des formulaires, statiques et de surcroît non sécurisés...

Dans ce schéma, l'administration ne fait que prolonger son cloisonnement sur le net et risque de dévier intégralement de son objectif d'efficacité. Elle suscite, en outre les craintes des usagers quant au fait de devoir fournir autant d'identifiants et de mots de passe que de services demandés.

Ces questions renvoient en partie à un autre volet d'étude qui concerne l'état des lieux du marché Internet au Maroc et l'état d'avancement du projet de loi sur la signature électronique.

Enfin et dans le but d'approcher de près l'expérience e- administration, le présent travail se propose d'étudier le projet Damancom afin de dégager les forces et faiblesses du projet et d'évaluer la perception des services de la CNSS par les usagers du système.

Chapitre 2 : Etude de cas : projet Damancom de la CNSS

Au bout de l'étude sur l'état des lieux du chantier e- administration au Maroc, il en ressort que ce projet connaît des disparités dans le niveau d'appropriation par les organismes publics et se caractérise par une pluralité des initiatives, chacune à un rythme d'avancement différent en fonction, essentiellement, de la volonté affichée du leadership au niveau de chaque organisme ainsi que des moyens investis pour sa réussite.

L'une des initiatives réussies de la e- administration est le projet Damancom de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), en particulier, le service des télédéclarations.

En effet, les services de la CNSS sont incontournables, à caractère obligatoire pour les entreprises et à fort impact sur les citoyens assurés. Le choix de la CNSS comme étude de cas découle de l'existence d'un lien direct entretenu avec les citoyens assurés et les entreprises affiliées.

Objectifs de l'étude

L'objectif est d'évaluer l'apport des e- services au processus de réforme et d'amélioration de la qualité des prestations de la CNSS et permettre par ailleurs, à cet organisme d'identifier des leviers d'action à même d'augmenter la performance de ses prestations et de les rendre conformes aux attentes de ses usagers. L'étude s'adresse précisément à deux cibles, d'une part aux entreprises affiliées et adhérentes au système Damancom et d'autre part aux responsables de la CNSS. Au bout de cette étude, il est question de :

- Dégager de façon claire l'appréciation des entreprises affiliées de la qualité de services de la CNSS,
- Relever les avantages de la télédéclaration par rapport au circuit conventionnel,
- Dégager les opportunités de développement du produit Damancom et les recommandations de développement.

Concrètement, il s'agit de répondre aux interrogations ci- après à travers une enquête sur le terrain par la mesure de l'impact de l'adoption du mode de la télédéclaration sur les acteurs de la sécurité sociale.

- Dans quelle mesure les e- services corrigent-ils les limites du circuit traditionnel des déclarations ?
- Comment les e -services répondent- ils aux attentes des clients de la CNSS ?
- Est-ce que l'alternative des e- services présente la réponse efficace à l'exigence d'amélioration de la qualité de service de la CNSS ?

Section 1 : Approche méthodologique adoptée

Dans le respect d'une démarche qualitative, nous avons procédé en amont de l'enquête sur le terrain, à l'élaboration d'un guide d'entretien auprès de chacune des populations cibles dont les axes sont explicités en annexe n°3. L'objectif du guide d'entretien est de recueillir leurs attentes auprès d'un échantillon représentatif d'utilisateurs et ce, par rapport aux éléments de prestations de service de la CNSS qu'ils souhaiteraient voir améliorées.

Dans le cas des prestations de la CNSS, les déterminants de la qualité de service auprès des utilisateurs se mesurent globalement sur la base des éléments ci-après. La pertinence de ces critères sera jugée par rapport au degré de leur adéquation avec les attentes des utilisateurs.

Critère 1 : Efficacité

- Délais de traitement des télédéclarations,
- Gain de productivité⁴⁵,
- Gain de temps⁴⁶,
- Fiabilité du service,

Critère 2 : Transparence - disponibilité

- Disponibilité du service,
- Accès inconditionné et immédiat,
- Accès en temps réel à l'information,
- Pluralité des accès et proximité de l'usager,
- Standardisation des procédures,

Critère 3 : Confiance des usagers -sécurité de traitement

- Sécurité et confidentialité des échanges,
- Confiance dans le système électronique⁴⁷,
- Pérennité des données,
- Risque de perte de données,
- Risque d'application de pénalités,
- Fiabilité des données transférées,

Critère 4 : Qualité de l'accueil

- Courtoisie et attitude du personnel,
- Compétence du personnel,
- Réactivité du personnel,
- Qualité de l'écoute,
- Qualité de l'assistance technique,

⁴⁵ Gains de productivité (réduction du volume de paperasse, des frais d'envoi du courrier, des risques d'erreurs de saisie, du coût d'accès...).

⁴⁶ Gain de temps (temps d'acheminement du courrier, temps d'attente pour un simple renseignement, temps des déplacements inutiles...).

⁴⁷Confiance dans le système électronique (utilisation malveillante des données, retard d'acheminement du courrier, risque de pénalités suite à un courrier égaré ...).

Critère 5 : Communication sur les téléservices

- Diversité des canaux de communication,
- Présence d'outils d'interaction sur le portail,

Ces critères ont été regroupés dans un questionnaire (cf. annexe 3) qui devra permettre de valider les résultats de la démarche qualitative et apporter ainsi une mesure quantitative de la perception de la qualité de service de la CNSS auprès des entreprises adhérentes au portail Damancom.

Section 2 : Présentation du contexte particulier de la CNSS

1. Contexte spécifique de la CNSS :

1.1. Fiche technique de la CNSS :

Statut : Etablissement public doté de la responsabilité civile et de l'autonomie financière soumis au contrôle financier du Ministère des Finances. Il est placé sous la tutelle administrative du Ministère chargé de l'Emploi, des Affaires Sociales et de la Solidarité.

Missions et panoplie de services offerts : La CNSS compte un effectif de 5520 personnes avec une structure de (9) directions régionales et (56) agences réparties sur toutes les régions du Maroc. La CNSS gère le régime de sécurité sociale qui couvre les salariés de l'industrie, du commerce et des professions libérales ainsi que ceux de l'agriculture, de l'artisanat et de la pêche. Elle se charge aussi du recouvrement de la taxe professionnelle auprès des employeurs.

Le régime de sécurité sociale est obligatoire pour les entreprises privées qui sont tenues de s'affilier à la CNSS, d'inscrire leurs salariés avec un numéro d'immatriculation personnel qui les identifie et de déclarer les salaires qui leur sont versés mensuellement afin de leur permettre de bénéficier des prestations sociales considérées comme revenus complémentaires ou revenus de remplacement. L'organisme assure aux salariés une protection sociale contre les risques de suppression de revenus en cas de maladie, de maternité, d'invalidité ou de vieillesse et leur sert aussi des Allocations Familiales (AF). Le financement du régime de sécurité sociale est assuré par une contribution patronale et ouvrière assise sur les salaires qui varie selon le type de prestation concernée.

Organismes partenaires : La CNSS dispose d'un réseau de (07) banques partenaires⁴⁸ qui assurent un rôle d'intermédiaire entre la CNSS et les

⁴⁸ Un réseau de banques composé de : BMCI, SGMB, CDM, BMCE bank, WAFA bank, Banque Populaire, Crédit Agricole.

entreprises affiliées. De ce fait, elles reçoivent les contributions des entreprises affiliées et assurent leur versement à la CNSS.

1.2. Plan stratégiques de la CNSS

La CNSS a axé son développement sur une véritable politique d'ouverture orientée « client » privilégiant les services de proximité à destination des entreprises affiliées et des citoyens assurés. La naissance du projet Damancom s'inscrit dans la même optique et présente une réponse adaptée au souci de proximité et d'interactivité avec les acteurs de la sécurité sociale.

- Sur le plan externe, la CNSS a lancé, depuis 2002, une campagne de sensibilisation du public national dans le double objectif d'éclairer d'une part, le salarié sur ses droits et de responsabiliser d'autre part, les entreprises au devoir de la déclaration sociale et à l'importance de la solidarité et ce, de manière à prévenir le risque d'évasion sociale.
- Sur le plan interne, la CNSS a procédé au diagnostic des processus de fonctionnement de ses services et a mis en place une stratégie de développement de son image et de ses services aux citoyens.

Objectifs du plan stratégique de la CNSS :

- Moderniser la gestion et développer ses ressources humaines,
- Garantir les droits des salariés assurés,
- Optimiser ses services à ses « clients » assurés et affiliés par une offre personnalisée et un service rapide, transparent et de meilleure qualité.

1.3. Moyens d'action :

Les moyens d'action pour la concrétisation des objectifs du plan stratégique :

- Décentraliser, de manière progressive, les services de la CNSS et créer à terme des caisses régionales autonomes,
- Former le personnel des caisses régionales de façon à ce qu'ils adhèrent positivement à la politique de proximité de la CNSS et constituent une force de contact et de communication auprès des affiliés,
- Assainir la base de données de la CNSS par une mise à jour des informations sur tous les clients.
- Communiquer sur les activités de la Caisse,
- Développer un esprit de partenariat CNSS- entreprises et CNSS-salariés.

2. Présentation du produit Damancom :

La CNSS a initié son projet Damancom en hiérarchisant, en amont, ses priorités en matière de téléservices et a démarré avec deux principaux

services, offerts gratuitement, la télédéclaration dans un premier temps et le télépaiement des cotisations sociales dans un deuxième temps.

Les entreprises affiliées à la CNSS ou leurs mandataires peuvent, désormais, établir leurs déclarations de manière électronique et payer leurs cotisations sociales, éventuellement, à travers le service de télépaiement de façon simple et sécurisée et ce, via le portail Damancom. Ce dernier offre, notamment, des informations sur les services des télédéclarations et des télépaiements en ce qui concerne le mode opératoire, les avantages du service et autres renseignements complémentaires.

2.1. Modes de la télédéclaration :

Le portail Damancom propose deux modes distincts de transmission des informations liées aux Déclarations de Salaires (DS) pour les affiliés ou leurs mandataires :

- **Mode EDI** (Echange de Données Informatisé) adapté au cas des déclarations longues et nombreuses et destiné ainsi aux Grandes entreprises disposant d'une application logicielle de paie qui génère systématiquement les états des DS. Ce mode dispense de toute nouvelle saisie puisque les données de la déclaration sont contenues et organisées dans un fichier déjà constitué par le logiciel de paie. La déclaration se fait par simple envoi de fichier et au terme de cette transaction, l'affilié reçoit un accusé de réception assurant la bonne fin de la télédéclaration.
- **Mode EFI** (Echange de Formulaires Informatisé) adapté au cas des déclarations courtes et peu nombreuses et s'adresse principalement aux petites et moyennes entreprises n'ayant pas un logiciel approprié de paie. Il permet de saisir directement les informations de la déclaration de salaires à l'écran sur un formulaire préétabli du portail Damancom.

2.2. Modes de télépaiement :

Le télépaiement est un service ouvert uniquement aux affiliés déjà inscrits au service des télédéclarations où il est proposé deux modes de télépaiement :

- Le prélèvement automatique qui permet un paiement automatisé adapté aux règlements répétitifs, dispensant l'affilié de l'envoi d'un titre de paiement à chaque paiement des cotisations sociales.
- Le télérèglement qui permet le règlement des services à distance via Internet. L'affilié à ce service donne son accord explicite sur le montant à débiter sous forme d'un avis de télérèglement ce qui fait son avantage par rapport au prélèvement automatique qui suppose l'accord tacite de l'affilié sur le montant à débiter. Ce mode de

paiement permet de dématérialiser l'opération de règlement et contribue ainsi à diminuer les envois de chèques.

3. Historique du projet Damancom :

Développement du portail : En janvier 2002, la CNSS a procédé à la sélection du partenaire chargé de l'exécution du cahier des charges relatif au projet Damancom et l'allocation du budget nécessaire. A cet effet, la CNSS a désigné un comité de pilotage constitué des représentants de la Caisse et des entreprises affiliées chargé d'accompagner l'implémentation du projet. Le comité de pilotage a eu pour principales actions :

- De promouvoir et communiquer sur les e- services du projet,
- D'organiser et mettre en place une structure d'accueil des futures entreprises adhérentes à Damancom,
- D'assurer la formation du personnel dédié à la structure d'accueil.

Lancement de Damancom : Le projet Damancom s'est concrétisé en novembre 2002 par une période de test des téléservices dans l'objectif de corriger les éventuelles défaillances du produit. Pour ce faire, la CNSS a sollicité la collaboration de 30 Grands affiliés⁴⁹ et 20 Petits affiliés⁵⁰. La période de démonstration a duré 4 mois et a permis aux entreprises volontaires de tester les performances du produit et de s'adapter à l'usage des téléservices de la CNSS. Les entreprises n'ayant pas procédé à des télédéclarations effectives après la période de test étaient considérées comme adhérents inactifs.

Mise en ligne du projet : En mars 2003, le portail Damancom était opérationnel et ouvert aux entreprises affiliées pour son service de télédéclaration. Cette dernière était disponible sous ses deux modes EDI, pour les Grands affiliés, et EFI pour les Petits affiliés.

Service du télépaiement : Décembre 2003 a vu la mise en ligne du service des télépaiements sur le portail Damancom et la signature d'une convention d'exécution avec (07) banques partenaires représentant plus de 90% des transactions bancaires nationales.

Action de Communication : Pour son action de communication autour du produit Damancom, la CNSS a utilisé deux principaux canaux : les médias traditionnels et les séminaires ciblés.

En février et mars 2004, la CNSS a entrepris une large action de sensibilisation des Grands affiliés à l'usage du produit Damancom et à ses apports. Une vingtaine de séminaires et de sessions d'information appropriés à chaque secteur d'activité ont été organisées dans ce sens.

⁴⁹ Grand affilié : Entreprise de plus de 1000 salariés.

⁵⁰ Petit affilié : Entreprise de moins de 1000 salariés.

En ce qui concerne la prospection des adhérents potentiels, la CNSS agit selon un processus évolutif où il est proposé aux entreprises affiliées de fonctionner en période de test qui correspond au mode *Démo* du système pendant trois mois. En cas de satisfaction du prospect, la CNSS valide l'adhésion de l'entreprise en la déclarant en mode *Production* au niveau du système.

Structure d'accueil aux entreprises : La CNSS a accompagné le lancement de son portail par la création d'une structure d'accueil indépendante « l'agence Damancom ». Dotée d'un effectif de 15 personnes, cette structure est dédiée à la promotion du portail, au conseil et à l'assistance des affiliés dans leurs démarches d'utilisation des téléservices. L'agence Damancom a pour missions :

- D'élaborer la politique de promotion du produit Damancom,
- D'assister les affiliés depuis le recrutement jusqu'à l'exploitation,
- De fiabiliser les comptes des affiliés adhérents au système,
- De développer de nouveaux téléservices sur le portail Damancom...

Une hotline est également mise à la disposition des affiliés afin de répondre de manière prompte et permanente aux besoins des usagers du portail Damancom.

4. Plan d'action du projet Damancom :

La stratégie de la CNSS a été de promouvoir le produit, dans un premier temps, auprès des grands affiliés déclarant un nombre important des salariés, ce qui représente une tâche laborieuse pour l'entreprise et par conséquent une multitude de risques notamment, les risques de retard de déclarations, de paiement, d'omissions ou d'erreur de renseignements. Dans un deuxième temps, le projet a prévu de couvrir également la population des petits affiliés.

En ce qui concerne les Très Petites Entreprises (TPE) assimilées à des entreprises de personnes, le projet ne les intègre pas dans ses priorités d'action du fait que la solution de la télédéclaration ne constitue pas un apport considérable et mesurable quantitativement pour ces entreprises.

Section 3 : Résultats de l'étude sur le terrain

1. Résultats de la démarche qualitative :

1.1. Bilan Damancom⁵¹ : Principaux indicateurs de performance

Taux d'adhésion : Au démarrage du projet en 2003, la CNSS a eu pour objectif de faire adhérer au portail Damancom, jusqu'à fin 2005, 1000 Grands affiliés, représentant plus de 50% de la masse salariale.

⁵¹ Source : agence Damancom de la CNSS, février 2005.

A janvier 2005, sur 713 entreprises déclarées en mode production, on compte 495 Grands affiliés et 219 Petits affiliés (soit respectivement 70% et 30% des adhérents). Sur 485 entreprises déclarées en mode *Demo* on compte, également, 396 Grand affiliés et 89 Petits affiliés. Il est à noter, par ailleurs, que 80 adhérents ont opté pour le télépaiement.

En février 2005, il est recensé 733 entreprises affiliées adhérentes à Damancom utilisant la télédéclaration pour 211.625 salariés sur la base de 1 600 000 assurés, soit 14% de la population déclarée et 30.3% de la masse salariale annuelle déclarée qui transite par le portail Damancom.

Figure 4: Evolution des télédéclarations en terme d'adhérents

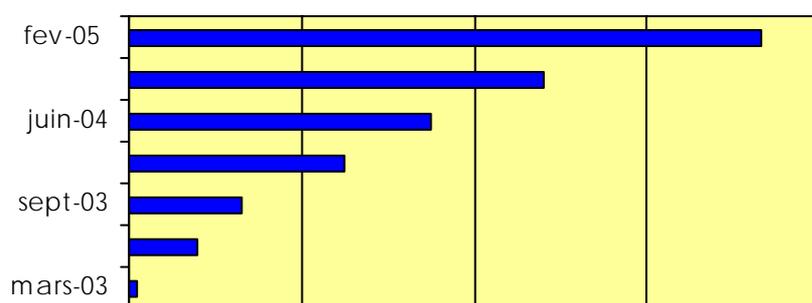


Figure5 : Evolution des télédéclarations en terme d'effectif salarié

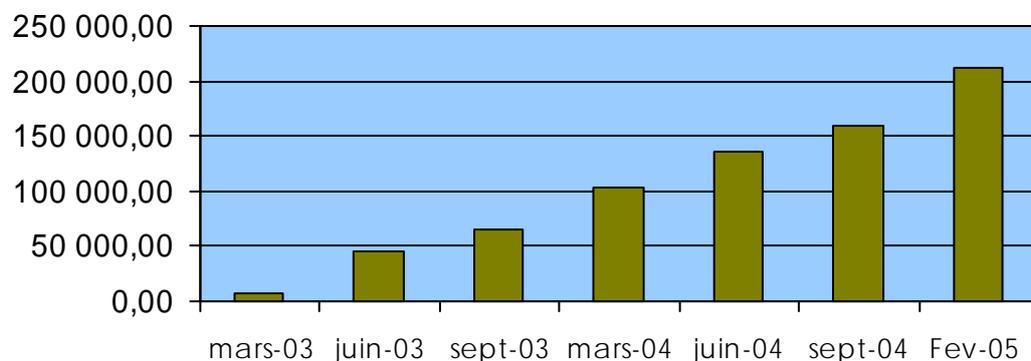
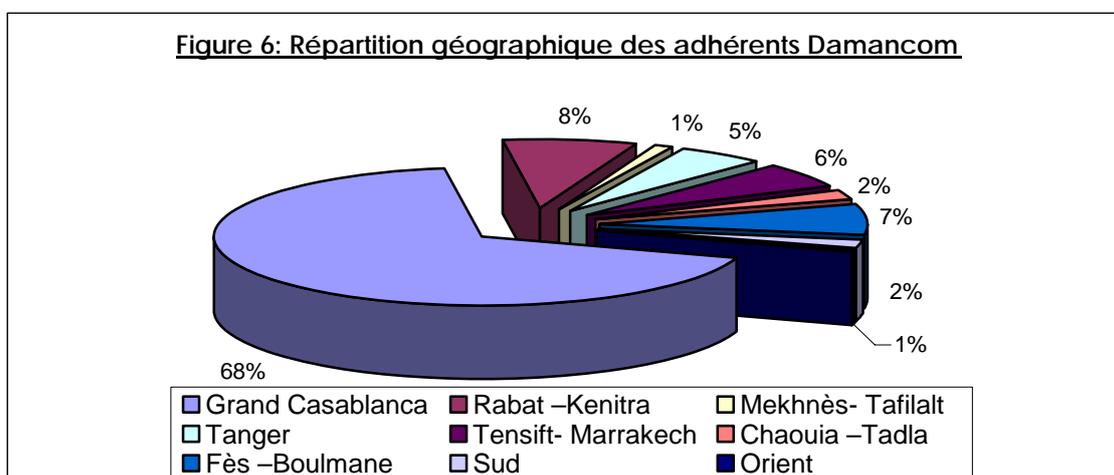


Figure 6: Répartition géographique des adhérents Damancom



Vision du Partenariat public privé : Dans sa démarche de partenariat avec le privé, la CNSS a eu recours à l'expertise externe pour le développement de la solution informatique. Après la phase de développement, l'équipe informatique de la CNSS a entièrement pris en charge la mise en application et la maintenance du portail Damancom.

Résultats probants du produit Damancom :

- En février 2004, le prix de l'innovation en matière de TI a été décerné à Damancom pour ses nouveaux services en ligne dédiés au citoyen.
- En juin 2005, le prix e- Mtiaz a été décerné à la CNSS, pour la meilleure initiative e-administration⁵².

Tableau 3 : Récapitulatif des opportunités et contraintes du projet Damancom

Opportunités	Contraintes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volonté de développement économique et social, ▪ Préservation des droits sociaux des citoyens assurés, ▪ Accroître le niveau de bonne gouvernance, ▪ Prise de conscience du rôle des TI dans l'optimisation de la productivité des services publics. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'obligation d'extension de la couverture sociale, ▪ L'obligation de changement des méthodes de gestion et d'interaction avec les entreprises, ▪ Pression des syndicats et de la société civile pour renforcer la transparence et l'efficacité de système social, ▪ L'évolution vers la société de l'information qui incite l'administration à revoir son rôle et ses structures.

Cible 1 : Entreprises adhérentes à Damancom

Pour cette population, il s'agit de dégager la perception des entreprises du projet Damancom quant aux objectifs qui ont motivé son adoption et au degré d'adéquation des résultats par rapport aux attentes des entreprises affiliées et ce, en vue d'aboutir à des solutions permettant d'améliorer le niveau des prestations du portail Damancom.

Le guide d'entretien correspondant a été conçu autour de quatre sections :

Section I : Identification de l'entreprise,
 Section II : Perception de l'image de la CNSS,
 Section III : Motivations des entreprises pour l'adoption des télédéclarations,
 Section IV : Evaluation de l'apport des télédéclarations à la qualité de service rendu par la CNSS,
 Section V : Evaluation de la communication autour de Damancom.

⁵² Prix remis à la CNSS lors du « e- FORUM 2005 » organisé les 22 et 23 juin 2005.

Cible 2 : Managers de la CNSS

En ce qui concerne la CNSS, l'entretien a pour but de dégager la vision du projet Damancom par les responsables de la CNSS, les motivations y afférentes ainsi que d'évaluer son impact sur le fonctionnement et la gestion interne de la CNSS.

Le guide d'entretien correspondant a été organisé autour de trois sections :
Section I : Identification du Responsable,
Section II : Enjeux du projet Damancom de la CNSS (Vision et objectifs),
Section III : Niveau d'informatisation des services de la CNSS,
Section IV : Evaluation de la communication de la CNSS autour de Damancom.

1.2. Choix des entreprises enquêtées

L'identification des entreprises enquêtées s'est faite sur la base d'un fichier tenu par les agences Damancom regroupant l'ensemble des entreprises affiliées à la CNSS utilisant la télédéclaration. La base de sondage est composée ainsi de 733 entreprises parmi les grandes et les petites entreprises affiliées, enregistrées en mode *production* dans la base de données Damancom.

L'exploitation du fichier des entreprises adhérentes à Damancom⁵³ a permis de sélectionner un échantillon de 60 entreprises éligibles pour l'enquête, identifiées parmi les entreprises utilisant la solution Damancom pour leurs télédéclarations (Cf. annexe 4).

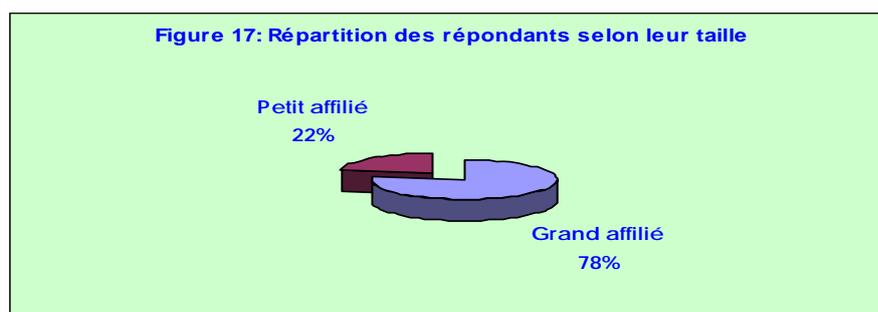
- Le choix de l'échantillon enquêté s'est fait dans un souci de représentativité en terme de secteur d'activité (l'industrie, le textile, les services...),
- Plusieurs entreprises sont déclarées en un seul compte,
- Le taux de réponse est de 36 %, les répondants se répartissent entre 78% de Grands affiliés et 22% de Petits affiliés (Cf. figure 17)

Tableau 4 : Taux de réponse de l'enquête

	Nombre d'adhérents
Population mère	733
Echantillon enquêté	60
Réalisation	22

On constate, en général, une homogénéité des jugements des enquêtés indépendamment de la taille de l'entreprise ou de la nature de son activité.

⁵³ Source CNSS, agence Damancom, données de juin 2005.



2. Résultats de la démarche quantitative :

2.1. Enquête réalisée auprès de la CNSS :

Vision et objectifs du projet Damancom : A travers la promotion des e-services, la CNSS souhaite garantir les droits des salariés assurés, établir une relation saine avec les assurés et les employeurs et offrir un service transparent et de proximité à ses clients.

Contraintes et limites du circuit traditionnel des déclarations : La CNSS, a procédé à un diagnostic en interne des causes apparentes des traitements lourds et lents des déclarations de manière à répondre aux doléances des assurés qui se plaignent des suspensions inopinées et brusques de leurs allocations.

Le processus de la déclaration traditionnelle est générateur d'anomalies, d'insatisfaction de la part de ses « clients » affiliés et assurés. Il est jugé lourd, onéreux et générateur d'erreurs et de pénalités. En pratique, la grande partie des réclamations des salariés et des entreprises provient de la déclaration de salaires qui sert de base à toutes les prestations servies.

Le système existant a révélé une série de dysfonctionnements dans le traitement des déclarations, notamment :

- Plus de 16 000 réclamations relatives aux demandes de redressements de carrière sont en cours de traitement,
- Plus de 6 000 contestations annuelles émanant des entreprises au sujet du relevé de compte- affilié,
- La lenteur du circuit de transmission et collecte des BDS (durée moyenne de 2 à 3 mois entre l'émission des BDS et leur retour à la CNSS),
- Le risque de perte des BDS dans les circuits d'acheminement traditionnels étant donné la multiplicité des intervenants et la complexité de la procédure de DS,
- La procédure de DS est mobilisatrice de ressources humaines pour des manoeuvres répétitives et sans valeur ajoutée (la DS des grands affiliés consomme une prestation mensuelle moyenne de 20 jours/homme),
- Une saisie erronée, incomplète ou illisible des informations est identifiée comme étant la cause directe de 10% des rejets de la CNSS. A cet

égard, il est à noter que ces erreurs peuvent survenir aussi bien au niveau du BDS renseigné par l'affilié qu'au niveau du Bordereau de Paiement des Cotisations (BPC) renseigné par la banque.

- Risque de pénalité pour l'entreprise en cas de perte ou de retard d'acheminement des BDS,

D'une manière générale, cette situation a entaché et dégradé la relation de la CNSS avec ses clients affiliés et assurés.

Motivations de la CNSS : La solution informatique des téléservices Damancom a été envisagée en complément à la solution initiale, basée sur support papier, afin de répondre, particulièrement, au souci de modernisation et de réforme au sein de la CNSS.

Sur l'ensemble de l'échantillon des managers de la CNSS enquêtés, il en ressort que la principale motivation de la CNSS à travers le lancement du produit Damancom est d'améliorer la qualité de ses services en vue d'assurer une interactivité avec les entreprises affiliées et permettre, en priorité, de :

- Remédier au retard des déclarations qui comprend le risque de suspension des allocations pour l'assuré ainsi que le risque d'application de pénalités pour l'affilié lorsqu'il s'accompagne d'un retard de paiement,
- Optimiser la paperasse utilisée pour effectuer les déclarations,
- Optimiser le nombre de personnel déployé pour la saisie des déclarations (50 personnes avec tous les risques d'erreur et de retards de traitement),
- Raccourcir le circuit de traitement des dossiers de déclaration,
- Fiabiliser les informations reçues par la CNSS...
- Automatiser les tâches récurrentes et à faible valeur ajoutée,
- Valoriser les agents de la CNSS.

A terme, la généralisation de la télédéclaration et du télépaiement devrait permettre à la CNSS de réaliser un retour sur investissement rapide à travers :

- Une économie réalisée sur les charges directes (diminution jusqu'à disparition des frais d'affranchissement : 12 millions de DH par an en moyenne pour la CNSS),
- Une économie sur les charges indirectes par la disparition des coûts de gestion des réclamations,
- Redéploiement du personnel grâce à la dématérialisation des procédures.

Services complémentaires : Dans l'optique de mieux véhiculer le produit Damancom, la CNSS compte lancer d'autres services d'accompagnement du service principal des télédéclarations et des télépaiements. En projets futurs, il est prévu de :

- Offrir en ligne la demande d'attestation d'affiliation à la CNSS et la demande de prise en compte des numéros d'immatriculation pour les nouvelles déclarations,
- Permettre la consultation en ligne par l'affilié de sa situation vis-à-vis de la CNSS,
- Etendre les services Damancom au régime agricole,
- Redresser les déclarations effectuées sans numéro d'immatriculation,
- Intégrer la possibilité du versement direct des Allocations Familiales (AF) sur le compte personnel de l'assuré.

Niveau d'informatisation de la CNSS : Pour la réalisation du projet Damancom, la CNSS a investi plus de 11 Millions de DH, jusqu'en 2004. Cet investissement comprend l'infrastructure matérielle, le développement logiciel de l'application, la formation du personnel dédié à la l'assistance et l'accueil des adhérents Damancom ainsi que l'action de promotion envers les affiliés.

Communication autour du portail : La CNSS a ciblé, principalement, les grands affiliés dans le but d'en faire un vecteur de promotion du portail et en donner l'exemple, en vue de l'appropriation des e- services par l'ensemble des affiliés.

2.2. Enquête auprès des entreprises :

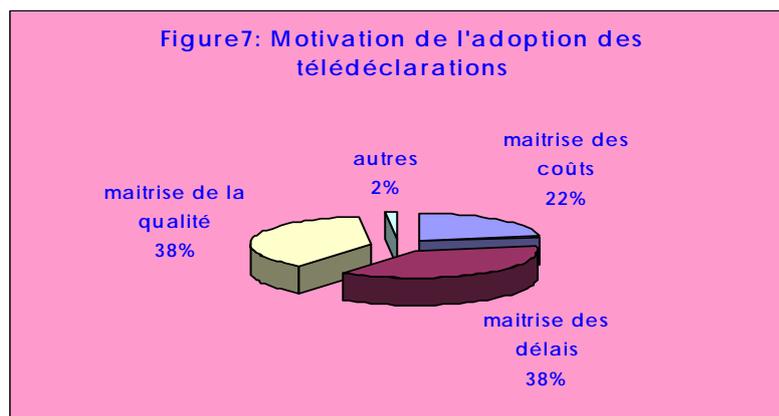
L'exploitation des résultats de l'enquête sur le terrain se présente comme suit :

Perception de l'image de la CNSS

- Les répondants sont unanimes quant à la simplicité d'utilisation de l'outil Damancom et la clarté du service des télédéclarations.
- L'organisation et la présentation du portail sont en général bien appréciées, jugés en général excellents ou bons,
- La qualité de l'assistance est jugée excellente à bonne.

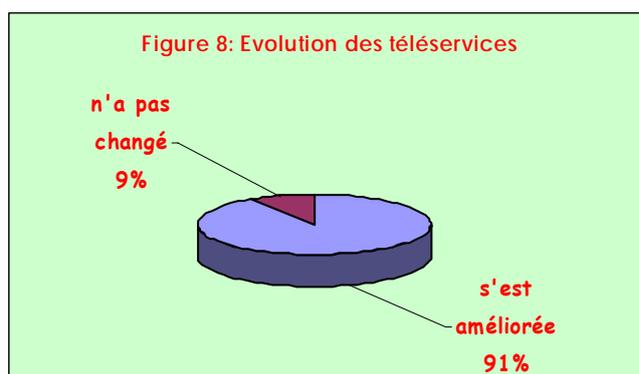
Motivations identifiées des entreprises affiliées à la CNSS

- Amélioration de la qualité de l'accueil,
- Réduction des coûts d'accès à l'information en terme d'élimination des déplacements inutiles et répétitifs et de compression des temps d'attente,
- Augmentation du taux de disponibilité de l'information à toute heure et en tout lieu (pluralité des accès),
- Mise à la disposition de l'utilisateur d'un guichet unifié de renseignement,
- Standardisation des méthodes de traitement des usagers,
- Ouverture des services et communication,
- Rapidité des échanges et de traitement des requêtes...



Apport des télédéclarations à la qualité de service de la CNSS

L'enquête auprès des entreprises confirme une satisfaction générale par rapport à la qualité de service de la CNSS avec un taux de 82 % des clients tout à fait satisfaits. Cette vision est tempérée par la présence de certaines zones d'ombre, révélées suite à l'appréciation en détail des critères de la qualité de service en terme d'**Efficacité**, de **Confiance des usagers- sécurité de traitement**, **Transparence et disponibilité** enfin de **Qualité de l'accueil**.



2.4. Points de satisfaction des clients : Les acquis (Cf. figures 10, 11, 12 et 13)

Gain de productivité : A l'évidence, cet avantage est indiscutablement confirmé par les enquêtés puisqu'ils y affichent une satisfaction totale (100% tout à fait satisfaits) et estimé très important par 91% d'entre eux.

Gain de temps : Sur la totalité des enquêtés, ce critère est bien senti puisque 91% des répondants se disent tout à fait satisfaits et l'estiment très important. Certains reconnaissent en outre, « une Mise à disposition rapide des canevas de BDS, ainsi que le confort et la simplicité des BDS pré- établis ».

Fiabilité de traitement : Le mode interactif a fiabilisé le traitement des déclarations grâce au contrôle et à la validation immédiate des données

transférées. Il est à noter qu'aucune réclamation n'a été signalée au niveau des adhérents Damancom.

Par ailleurs, certains répondants ont insisté sur l'avantage de « la comparaison des AF du mois M avec M-1 et de la vérification instantanée des discordances sur les données saisies », et déclarent qu'on ne peut prétendre à un « retard de déclaration ou de règlement avec un système de relance aussi efficace... ».

Sécurité et confidentialité : La lecture des réponses révèle que ce critère est fortement apprécié par les affiliés (95% y sont très satisfaits et le jugent très important).

Confiance des usagers et pérennité des données : Il semblerait que ces deux avantages sont bien confirmés par les répondants. Près de 91% y sont très satisfaits et y accordent, en même temps, une très grande importance.

Compétence et réactivité : 86% des affiliés sont tout à fait satisfaits par rapport à ces deux critères et les jugent très importants, ce qui est conforté par les commentaires de certains affiliés tels : « J'ai eu affaire à une équipe très sympathique et très patiente lors de mes toutes premières déclarations ». Il semblerait, en effet, que la CNSS a déployé bien des moyens dans ce sens.

Courtoisie : Le degré de satisfaction sur ce critère est des plus élevés, 91% des enquêtés sont tout à fait satisfaits.

Qualité d'assistance : ce critère est jugé très important par 90% des répondants, il affiche, également, 82% de cas tout à fait satisfaits.

2.5. Points d'insatisfaction des affiliés :

Délais de traitement : ce critère présente 5% d'insatisfaits quoique 86% des répondants soient globalement satisfaits. Cette catégorie d'insatisfaits dénonce, particulièrement, les retards de traitement de dossiers en période d'été où ceux-ci accusent des niveaux exceptionnels.

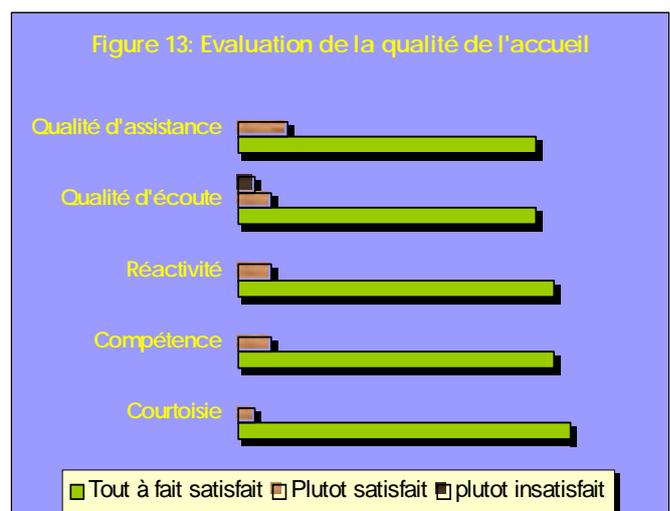
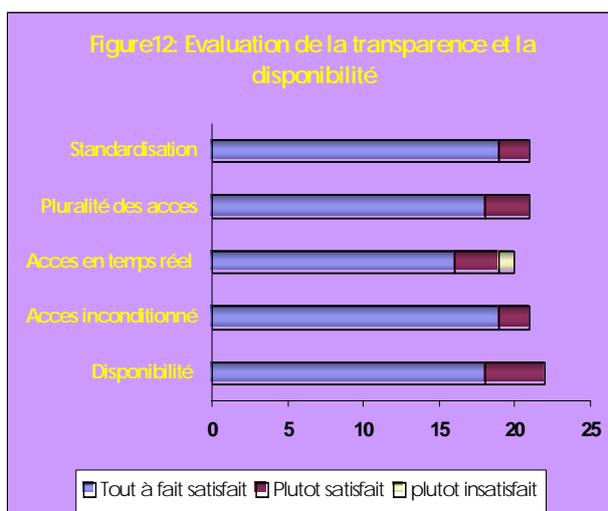
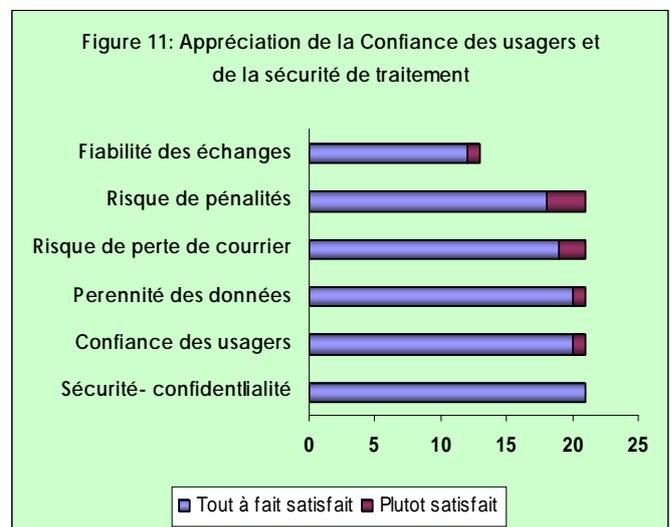
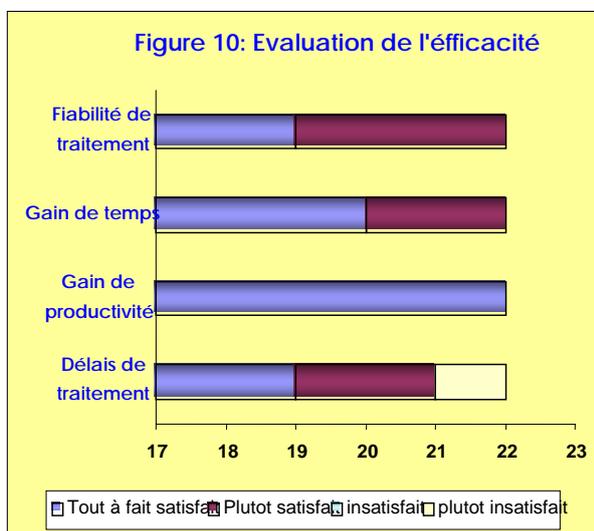
Globalement, les commentaires des enquêtés révèlent une évolution positive de ce critère :

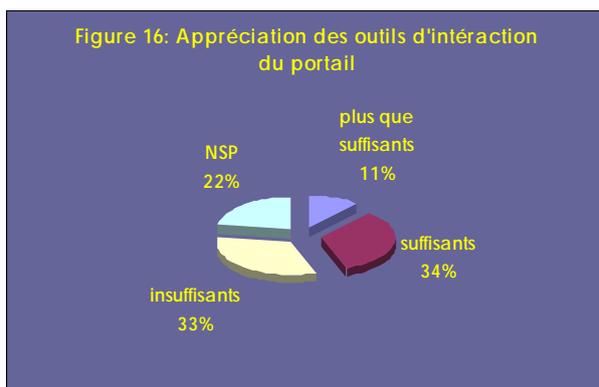
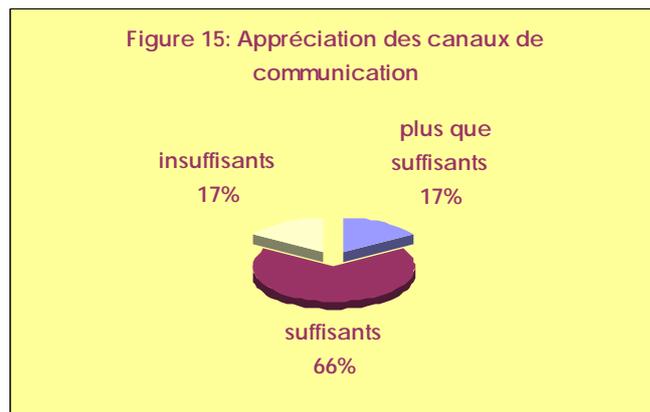
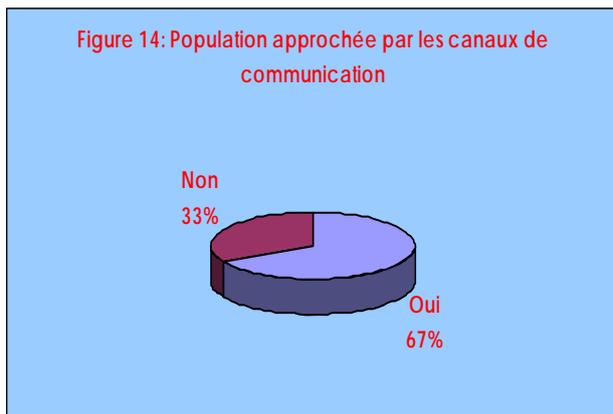
- le processus interactif des DS permet l'envoi et le traitement des déclarations en moins d'une journée. Ce délai était de l'ordre de 2 ou 3 mois en moyenne dans le système traditionnel entre gestion du papier et acheminement postal.
- Certains affiliés affirment que « la tâche de déclaration consomme une heure de travail, en moyenne »,
- « Versement des AF dès le 2^{ème} mois pour les salariés d'où une grande satisfaction des salariés ».

Qualité d'écoute : Ce critère suscite le mécontentement de 5% des enquêtés, qui se disent plutôt insatisfaits, en signalant que des mesures doivent être prises pour le développement de cet aspect chez les agents du front office. L'importance du critère (91% le jugent très important) justifie que son perfectionnement soit une priorité pour les affiliés.

Accès en temps réel : en raison des pannes fréquentes du serveur, quelques répondants, minoritaires, déclarent leur insatisfaction par rapport à ce critère.

Evaluation de la communication : Les clients sont en général satisfaits sur ce point, néanmoins 33% des enquêtés affirment ne pas avoir été approchés par les canaux de communication (Cf. figure 14) et 17% des répondants les jugent insuffisants et réclament plus de contact direct avec l'agence Damancom (Cf. figure 15). Quant aux outils d'interaction du portail, 33% des répondants les estiment insuffisants.





2.6. Insuffisances ou carences du système :

Cette enquête a identifié également certaines zones d'ombre et carences et défini les priorités en terme de besoins en services complémentaires :

- Obsolescence des informations du portail : retard ou insuffisance de mise à jour des contacts et des informations,
- Encombrement du système et arrêts fréquents du serveur,
- Manque de coordination avec les affiliés à la détection de discordances sur les données des BDS (ex : décision unilatérale de retrait d'un assuré déclaré en double),
- En dehors des télédéclarations, les autres services de la CNSS sont jugés médiocres, particulièrement, en terme d'accueil et de réactivité du personnel.
- Service du télépaiement peu développé,
- Absence de la possibilité d'immatriculation en ligne et de la prise en compte de réclamations,
- Limitation des clés de recherche du fichier d'immatriculation des salariés (ex : Possibilité de vérifier une immatriculation par le numéro de CIN),
- Déficience du service traditionnel des immatriculations : retard de 1 mois et demi en été au lieu de 5 jours normalement, perte de dossier, etc.

2.7. Besoins en services des affiliés :

- Simulations de plans de retraite et des relevés de compte global,
- Disposer de l'état des salariés atteints par la limite d'âge (60 ans),
- Demande d'immatriculation en ligne « sans dépendre des contrôleurs, de leurs humeurs et de leurs congés ... »,
- Demande d'attestation et sa récupération en ligne,
- Déclaration et modification en ligne de la situation familiale pour les AF,
- Traiter les réclamations et les dossiers de redressement des situations des salariés en ligne,
- Notification de la date de réception du télérèglement des cotisations,

3. Etude comparative de la déclaration sociale en France

Pour le perfectionnement de ses téléservices, la CNSS pourrait s'inspirer du cas Français. La lecture du tableau 6, ci-après, permet de dégager les enseignements suivants :

- Le Portail net- entreprises.fr fédère tous les services des organismes de protection sociale (OPS) en France et présente une consécration du principe de guichet unique des prestations sociales.
- Il présente une offre pléthorique en services d'accompagnement,
- Le facteur de succès de l'opération est imputable, essentiellement, à une large campagne d'information et de communication auprès des affiliés.

Tableau 5: Récapitulatif des forces et faiblesses du projet Damancom

Forces	Faiblesses et freins
<p><u>Gain de productivité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction des coûts de traitement des réclamations, ▪ Automatisation des tâches répétitives et de faible valeur ajoutée, ▪ Mise à disposition des affiliés de formulaires de saisie normalisés de BDS pré-établis en mode EFI ou EDI, ▪ Economie des positions dédiés à la saisie des déclarations et redéploiement du personnel de saisie (source de motivation), ▪ Optimisation de la gestion administrative, pour l'affilié et l'assuré, par suppression du support papier, ▪ Economie des opérations de recopies fastidieuses, des envois postaux et de l'obligation d'archivage du support papier... ▪ Stockage systématique des données et possibilité de reproduction du contenu des DS transmises, ▪ Gain de temps grâce à l'assistant en ligne, ▪ Inscription unique avec possibilité de déclarations pour affiliés multiples, le cas échéant par des mandataires, <p><u>Efficacité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiabilisation des informations échangées par un système de contrôle et de validation interactif et systématique, ▪ Disparition des réclamations des adhérents grâce au contrôle et au rapprochement des informations en temps réel, ▪ Réduction significative des délais de prise en charge et de traitement des BDS grâce au transfert instantané, ▪ Garantie de la prise en charge des déclarations par accusé de réception instantané attestant la date d'envoi du BDS, ▪ Accompagnement interactif par un assistant en ligne lors du processus de DS (la présence de données obligatoires et le contrôle de la cohérence des 	<p><u>Freins financiers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rentabilité latente : Impacts budgétaires palpables à long terme, ▪ Réticence de certains affiliés face au poids financier de l'investissement informatique à supporter, ▪ Les petits affiliés n'ont pas manifesté un grand intérêt pour Damancom puisqu'ils délèguent leurs DS aux fiduciaires. <p><u>Freins culturels</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réticence de certains employés face au changement des méthodes de travail, <p><u>Freins techniques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inégalité d'accès des entreprises aux infrastructures et services Internet, <p><u>Défaillance de communication</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance relative de communication sur le projet Damancom, ▪ Manque de sensibilisation des fiduciaires qui représentent un compte groupe pour les petits affiliés,

informations saisies réduit les erreurs de saisie...),

- Formulaire « intelligent » avec des champs préalablement renseignés, mémorisées dès la première inscription ce qui résume la DS suivante à une simple mise à jour,

Transparence –disponibilité

- Meilleure communication et circulation de l'information,
- Simplification des procédures par automatisation des transferts d'information,
- Confort et facilité d'utilisation grâce à un menu d'accès clair,
- Disponibilité d'une équipe et d'une hotline dédiée au projet,
- Accès immédiat (24h/24), en temps réel au service et suppression des intermédiaires,
- Cohérence et homogénéité des informations stockées dans la base de données de la CNSS et de l'affilié,
- Emission systématique des états annuels des DS avec un détail des cotisations effectivement prises en charge par la CNSS,
- Suivi en ligne et visibilité dans le traitement des BDS,
- Envoi des relevés de compte directement aux salariés....

Sécurité – confidentialité

- Authentification des utilisateurs et autorisations d'accès limités aux seules personnes habilitées,
- Sécurisation de l'infrastructure par protocole SSL et confidentialité des données échangées,
- Garantie de respect des échéances de réception des BDS et disparition du risque d'application de pénalités,

Tableau 6 : Comparatif du projet e- administration des services de sécurité sociale : Cas du Maroc et de la France

Principaux indicateurs	Système de déclarations sociales au Maroc (Damancom)	Système de déclarations sociales en France (Net - entreprises.fr)	Principaux enseignements du cas de la France
Organisme de sécurité sociale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seul le régime général de la CNSS est concerné, ▪ Mise en ligne : 2004 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (7) services sociaux concernés : CSSS, DUE, DUE-MSA, DAT-MSA, DCR, DUCS, DADS –unifiée. ▪ Mise en ligne : 2002 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mutualisation de l'action sociale ▪ Guichet unifié d'accès aux données de tous les Organismes de Protection Sociale (OPS), ▪ Couverture de deux régimes : Général et Agricole.
Services disponibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Télédéclarations (en modes EDI/EFI) ▪ Télépaiement par télé règlement ou prélèvement automatique, ▪ Suivi en ligne des déclarations de salaires, ▪ Consultation des droits des salariés (allocations familiales, pension de vieillesse...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Télédéclarations (en modes EDI/EFI) ▪ Télépaiement par télé règlement ou prélèvement automatique ▪ Déclaration unique d'embauche (DUE) ▪ Déclaration Annuelle des Données Sociales (DADS), ▪ Contribution Sociale de Solidarité des Entreprises (CSSS), ▪ Déclaration Commune des Revenus des indépendants (DCR), ▪ Déclaration Unifiée de Cotisations Sociales (DUCS), 	Un ensemble de formalités regroupées sur un support unique,
Services futurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultation par l'entreprise de sa situation en ligne vis-à-vis de la CNSS, ▪ Redressement des déclarations effectuées sans numéro, ▪ Demande en ligne d'attestations, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déclaration d'accident de travail, ▪ Déclaration de salaire pour indemnités journalières, ▪ Déclaration des mouvements du personnel dans le cadre d'un contrat groupe, ▪ Taxe d'aide au commerce et à l'artisanat, 	Multitude des services d'accompagnement,
Niveau de sécurité	Protocole de sécurité utilisé : SSL	Protocole de sécurité utilisé : SSL	Même niveau de sécurité
Services d'assistance	Hot line dédiée à l'assistance	Assistance téléphonique 24h/24	Même niveau de service

Section 4 : Leviers d'améliorations du projet Damancom

Grâce à l'utilisation des TI, la CNSS a pu améliorer ses performances et son image auprès de ses clients affiliés et assurés. En effet, les acquis de cette première expérience de la CNSS en matière d'e- administration sont largement positifs. Cependant, ces efforts bien que louables, demeurent toutefois incomplets et nécessitent un travail de perfectionnement continu et évolutif. Partant de ce constat, la CNSS doit capitaliser sur les points forts du projet Damancom et amortir le poids de ses faiblesses qu'il convient de convertir, le cas échéant, en forces et opportunités. Pour ce faire, il est recommandé de :

- Maintenir un niveau de service irréprochable sur ses acquis,
- Renforcer son image auprès du client par l'amélioration du taux de satisfaction des clients, principal indicateur de performance de cet organisme à caractère social,
- Assurer une interaction de bout en bout avec les clients, sur toutes les étapes de traitement. Cette action peut se faire par l'élargissement du champ de compétences de l'équipe Damancom afin de couvrir l'ensemble des services de la CNSS au point d'en faire un « Guichet d'information » unifié renseignant sur les démarches à entreprendre pour accéder aux services de la Caisse.
- Développer une véritable politique d'accueil personnalisé des clients par :
 - ✚ La formation continue des agents du front office et de la structure dédiée Damancom,
 - ✚ La réorganisation des méthodes et des procédures de travail,
 - ✚ L'amélioration du degré de professionnalisme des agents de la CNSS,
- Instaurer un climat de confiance entre la CNSS et ses partenaires en impliquant ces acteurs de la protection sociale dans la définition des produits à partir de l'analyse de leurs besoins,
- Agir dans le cadre d'une démarche progressive et consensuelle avec les acteurs de la protection sociale : associations professionnelles, entreprises déclarantes, organismes de prévoyance,
- L'effort d'informatisation des services de la CNSS doit s'accompagner d'une conduite de changement et d'un remodelage des mentalités des agents de la CNSS,
- Réaliser un juste arbitrage entre les fonctions à automatiser et les

fonctionnalités humaines et se concentrer à priori sur les secteurs d'activité les plus complexes où la part de processus pouvant être effectuée à distance est élevée,

- Renforcer et multiplier les services du portail Damancom :
 - ✚ Multiplier les critères de recherche,
 - ✚ Raccourcir les délais entre le mois «M» de déclaration courante et la dernière déclaration prise en compte par la CNSS,
 - ✚ Introduire le service d'immatriculation en ligne,

- Développer les actions de communication :
 - ✚ Encourager une logique gagnant/gagnant entre la CNSS et les entreprises déclarantes,
 - ✚ Démontrer et évaluer la réalité des gains pour les entreprises affiliées, principalement vers les Petits affiliés pour lesquels le temps fait défaut de compétitivité,
 - ✚ Personnaliser les actions de communication en fonction des profils des utilisateurs : Grands, Petits affiliés et mandataires,
 - ✚ Assurer une communication de proximité à travers des rencontres avec des utilisateurs actuels et des utilisateurs potentiels,
 - ✚ Organiser des ateliers de démonstration des e- services,
 - ✚ Organiser des campagnes de communication et des séminaires ciblés destinés aux zones éloignées dans un souci de couverture globale des affiliés (Cf. figure 6),

Points saillants :

A la lumière des résultats de l'étude sur le terrain, il en ressort un taux de satisfaction, des adhérents Damancom, très positif par rapport à la qualité des téléservices. Ce constat permet d'affirmer que, la CNSS, à travers son expérience Damancom, a pu relever les défis qu'elle s'est fixée initialement en terme de proximité des clients, d'amélioration de la qualité de son offre et de modernisation de sa gestion.

Il est à noter que la CNSS a fait preuve, à commencer par son management, de détermination et de persévérance en vue d'aboutir à des résultats concrets et dans les meilleurs délais, en terme de téléservices.

Partant de ce constat, il est proposé de s'inspirer du cas Damancom et d'élargir les facteurs de réussite de ce projet à d'autres expériences e-administration marocaines.

Chapitre 3 : Recommandations d'élargissement du e- administration

Cette partie représente la synthèse, voire la résultante de l'exploitation :

- Des résultats de l'étude de cas,
- Des recommandations de l'étude sur « l'état des lieux du marché Internet au Maroc et ses perspectives de développement », notamment celles relatives au développement du contenu.

Section 1 : Récapitulatif des actions gouvernementales pour les TI

1. Etude du marché de l'Internet :

Sous les directives gouvernementales, l'ANRT a lancé en 2004, une étude sur « l'état des lieux du marché Internet au Maroc »⁵⁴, dans l'objectif d'anticiper les besoins du marché de l'Internet, d'en identifier les freins de développement ainsi que les axes et perspectives d'expansion. L'étude a permis de dresser un modèle économique viable pour les acteurs du marché en vue de leur permettre d'offrir des services accessibles à la population. L'étude a défini, en outre, un plan d'action qui trace les axes de développement de l'Internet au Maroc récapitulés ci-après :

- Encourager une concurrence loyale entre FSI,
- Développer les accès collectifs à Internet,
- Développer le parc d'abonnés Internet,
- Favoriser le développement de contenus,
- Améliorer l'image d'Internet,
- Mettre en place le service universel Internet,
- Intégrer les TI dans l'enseignement.

2. Introduction des TI dans l'enseignement :

A ce jour, l'une des actions concrètes de la mise en œuvre des recommandations de cette étude est le projet e- éducation qui a pour but de généraliser l'accès aux TI dans l'enseignement.

Section 2 : Enseignements du projet Damancom

La reconnaissance publique de la réussite, en phase initiale, du projet Damancom permet de tirer un certain nombre d'enseignements ainsi que des recommandations d'élargissement aux autres initiatives e- administration.

- La CNSS a procédé à un examen intégral de ses processus et s'est intéressée au service de la déclaration de salaires qui détermine les

⁵⁴ Synthèse de l'Etude sur le marché Internet : « l'état des lieux du marché Internet au Maroc et ses perspectives de développement », ANRT 2004, www.anrt.net.ma.

cotisations à payer. Ce service revêt une forte dimension sociale puisqu'il préserve les droits des assurés.

- Les clients affichent leur satisfaction du service des télédéclarations et réclament l'informatisation du reste des prestations de la CNSS. L'intérêt des e- services est ainsi reconnu par les usagers du service public, du moins du côté de l'entreprise qui revendique clairement la rapidité, l'efficacité et la fiabilité du service public.
- La dimension humaine est primordiale dans l'offre des services publics, les affiliés ne cessent de clamer qu'au delà des avantages de l'informatisation et de l'automatisation de certains aspects du service, le front office doit s'imprégner de la culture client et subir une mise à niveau impérative tant au niveau de l'accueil que de la performance individuelle.
- La satisfaction des usagers permet de juger de la pertinence des services e- administration et de leur degré de perfectionnement. La quête permanente de cette satisfaction permet d'enclencher un cercle vertueux d'amélioration des e- services.

En résumé, Il est à retenir que la réussite de ce genre d'initiative est susceptible d'avoir un effet d'entraînement significatif sur les autres organismes publics. Force est de constater que la réussite des initiatives e-administration est conditionnée par un engagement ferme de l'Etat et une volonté politique forte et déterminée. Aussi, est -il primordial de définir une stratégie nationale concertée entre les différents acteurs : citoyens, entreprises et pouvoirs publics. Par ailleurs, il est nécessaire d'encourager la pluralité des initiatives et ce, afin de créer un climat d'émulation constructif.

A la lumière des enseignements de l'exemple Damancom, se dégagent des leviers d'actions et des recommandations d'amélioration et de dynamisation du projet en question formulées ci-après :

1. Structurer l'action de l'Etat :

Une des actions prioritaires est la mise en place d'un corps institutionnel pour initier et piloter le projet e- administration et rendre compte des avancées du plan d'action et ce, sous forme d'agence de l'administration électronique à l'instar des pays avancés en la matière⁵⁵. Cette entité doit tirer sa légitimité d'un lien direct avec la grande instance du gouvernement (le PM) et se chargera de coordonner notamment les actions des différentes institutions publiques en charge des TI, des professionnels du secteur ainsi que des associations. Elle aura pour rôle notamment de :

⁵⁵ Exemple de l'Agence de Développement Electronique (ADAE) en France, www.adae.gouv.fr

- Elaborer et mettre en œuvre la politique et les axes de déploiement du projet e- administration en concertation avec tous les acteurs,
- Coordonner et fédérer les initiatives e- administration décimés à travers les institutions publiques,
- Garantir la pérennité des projets e- administration en assurant le rôle de suivi, de veille, de contrôle et d'expertise.
- Identifier les projets pilotes en priorité et rechercher des résultats tangibles dans les meilleurs délais,
- Encadrer les objectifs par une délimitation du périmètre d'action et l'affectation d'une enveloppe budgétaire,
- Recenser les besoins des usagers en matière de e- services,
- Mutualiser les moyens humaines et techniques afin d'optimiser les coûts,
- Définir les standards de fonctionnement et développer les téléprocédures,
- Lancer des études de satisfaction des usagers afin d'être complètement dans l'approche de l'utilisateur client,

Ces actions sont primordiales en vue de créer un environnement propice au développement de l'e- administration et d'assurer une synergie vertueuse de différents organismes publics autour de ce projet.

2. Définir une politique du contenu :

Une bonne définition du contenu doit s'inscrire d'une part dans le cadre des engagements tracés dans la stratégie de l'Etat, en tenant compte bien évidemment du nouveau rôle de l'Etat et de l'action de réforme amorcée et d'autre part, émaner d'un souci de satisfaction de l'utilisateur. Ce dernier revendique en somme l'équité de traitement, la disponibilité, la transparence de l'information et l'efficacité du service rendu.

La politique de contenu doit permettre de renforcer la cohésion sociale et lutter contre la discrimination numérique en proposant des solutions qui intègrent toutes les composantes de la société : les initiés numériques, les illettrés numériques et les illettrés de façon générale et ce, au risque de marginalisation de ces dernières catégories⁵⁶. Aussi, est-il urgent de :

- Personnaliser la nature du contenu et de l'offre Internet par profil de consommateur,
- Adapter le contenu à chaque population cible,
- S'approcher des usagers afin de comprendre leurs priorités en terme de besoins en services publics,
- Mettre à jour les informations sur les services publics, les droits et obligations des citoyens.

⁵⁶ Synthèse de l'Etude sur le marché Internet : « l'état des lieux du marché Internet au Maroc et ses perspectives de développement », ANRT 2004, www.anrt.net.ma.

3. Elaborer une politique de communication :

L'information dans le secteur public est primordiale pour la vie civile et particulièrement pour l'activité économique. Une bonne communication renseigne sur l'efficacité du fonctionnement interne d'un organisme, elle permet un partage optimal des moyens et des ressources et crée un environnement favorable à la croissance et à la compétitivité. En revanche un déficit de communication peut constituer un véritable frein à son développement.

L'administration doit assumer un rôle actif dans la production de la chaîne de valeurs. En interne, elle doit d'abord bâtir son système d'information de façon à améliorer les mécanismes de canalisation des flux de l'information. En externe, elle doit assurer une ouverture sur ses partenaires, communiquer sur ses actions et rendre compte de ses performances. Néanmoins, faut-il préparer l'étape de canalisation : savoir comment diffuser l'information, par quel moyen et selon quelle stratégie ?

Dans un souci d'équité sociale et de prévention du risque de marginalisation, il faut prévoir des solutions multicanaux adaptées à toutes les catégories de la population et veiller à :

- Mettre en place des guichets d'accueil et de renseignements sur les services administratifs,
- Multiplier les lieux d'accès publics pour servir les usagers éloignés ou inaptes financièrement à accéder aux espaces connectés privés (cybercafés).
- Offrir un service d'assistance et d'accompagnement des « illettrés numériques » aux guichets d'accès publics,

En outre, il est indispensable de :

- Sensibiliser le grand public à l'utilité d'Internet et aux enjeux des services e- administration à travers les médias,
- Communiquer auprès de chaque cible d'usagers sur les applications et sur le contenu e- administration existant,
- Communiquer sur toute nouveauté en matière d'offre d' e- services,
- Informer sur les résultats obtenus afin de susciter l'intérêt des usagers,

De même qu'il est impératif de mener des études qualitatives, régulières, dans l'objectif de mesurer le niveau de performance de l'e- administration et recueillir au plus près des usagers de l'e- administration, les problèmes rencontrés, les incidences du projet et les éventuels améliorations à apporter.

4. La politique du service universel :

La généralisation de l'accès à Internet et aux TI constitue un puissant moteur de croissance et de compétitivité économique. Il permet en outre, d'améliorer la qualité de vie des citoyens, de réduire la fracture numérique, sociale et territoriale et de préserver leurs droits en tant qu'e- citoyens. Ceci implique la nécessité de :

- Doter les particuliers et les entreprises d'accès à Internet et ce, sur l'ensemble du territoire,
- Assurer l'égalité d'accès aux services publics et le droit à l'information pour tous en vue de permettre la participation active du citoyen en matière de gouvernance et à la vie démocratique,
- Elargir l'éducation fondamentale à toutes les souches de la société,
- Dispenser des cours d'initiation à l'utilisation des outils de navigation et de recherche des services publics aux illettrés numériques,
- Favoriser une société de l'information inclusive qui respecte la diversité culturelle et les droits de l'homme.

5. Assurer la conduite du changement :

Il convient de rappeler que les usagers de l'administration étaient traités en tant qu'administrés profitant dans un sens de la gratuité du service public, ne jouissant d'aucun droit de concertation et dépourvus, de ce fait, de tout pouvoir de décision dans la vie publique. Désormais, sous le poids de la mondialisation et l'exigence de mise à niveau des institutions étatiques, l'usager est considéré comme client de l'administration avec des droits et des obligations, ce qui évoque une idée de rééquilibrage de la relation et une obligation de qualité de service de la part de l'administration.

La transition du simple « administré » à la notion de « client » appelle un changement en profondeur des mentalités, tant de la part des agents publics que de la part de l'usager lui-même qui doit migrer du statut d'usager passif au statut de citoyen averti qui réclame ses droits en exercice de sa citoyenneté.

En vue d'accompagner l'usage des solutions e- administration et assurer la transition et l'adaptation à l'usage des TI, les mesures de gestion du changement doivent porter essentiellement sur la dimension sociale et les profils des usagers marocains, il est recommandé de :

- Réaliser le projet e -administration par étapes,
- Développer et communiquer autour du concept de guichet unique,
- Accompagner le changement en interne pour le personnel des administrations par des actions de formation et de mise à niveau,
- Créer des structures d'assistance aux illettrés numériques...

6. Définir la politique de financement des e- services :

Partenariat public- privé :

En impliquant le secteur privé dans la définition de la démarche de mise en œuvre du projet e- administration, l'administration pourra recueillir et profiter des expériences du privé dans la conception et le développement de projets en la matière. Il s'agit dans la plupart des cas d'externaliser au privé les fonctions de développement et gestion des systèmes informatiques.

Le Partenariat Public –Privé constitue une alternative sérieuse de financement, total ou partiel, des projets e- administration et permet notamment d'améliorer de manière significative la qualité des services publics rendus aux usagers. Toutefois, le mode de financement doit être adapté à la nature et l'importance du service public en question.

Il y a lieu, également, de solliciter les fonds internationaux et particulièrement les dons des pays investissant le plus au Maroc en faisant valoir à leur égard que toute amélioration de l'administration in fine profitera aux entreprises étrangères implantées sur le territoire national.

7. Politique d'accompagnement incitatif :

Dans l'optique de stimuler la demande pour les services publics en ligne et conquérir des usagers potentiels, il est nécessaire de différencier l'offre de services publics en ligne et de l'accompagner de mesures incitatives d'ordre technique ou financier qui consistent à :

- Transférer les dividendes des économies réalisées aux clients de l'administration en appliquant des prix réduits aux e- services publics,
- Accorder des ristournes, des rabais, ou des avantages en terme de délais (ex : prolonger les délais limites de remise de dossiers administratifs, du délai d'exigibilité de paiement des Impôts...),
- Offrir un service d'assistance permanent par hotline,
- Elaborer des brochures d'information « guide Internet » sur les points d'accès, les interlocuteurs, les principaux FSI, le contenu existant en ligne, les prix et les technologies en vigueur. ...

Conclusion générale

A la lumière du diagnostic des forces et faiblesses du service des télédéclarations du portail Damancom et des résultats de l'étude sur le terrain auprès des clients Damancom, il en ressort que les e- services présentent une réponse adéquate à l'exigence de modernisation et d'amélioration de la qualité des services publics et améliore les rapports de l'administration avec ses partenaires.

La solution e-administration répond, en particulier, au souci d'interactivité et

de proximité des usagers. Elle réduit les coûts et les délais de traitement et délivre un service public efficace, transparent et rapide.

Il faut reconnaître que l'implémentation des projets e-administration se heurte à plusieurs freins, notamment financiers et culturels. En effet, la mise en place de ces projets génère des coûts préliminaires très élevés et une réticence du facteur humain. En vue de réduire l'intensité de ces freins, il y a lieu de :

- De s'appuyer sur le support du gouvernement qui est le principal moteur de développement des projets d'envergure,
- De renforcer la communication puisque l'essence même du projet e-administration est le changement des structures fermées,
- De maintenir une continuité de l'effort dans la mise en place des projets e-administration,
- De débloquer, dans un premier temps, les ressources financières nécessaires. Toutefois, il est primordial d'optimiser l'exploitation des ressources internes existantes,
- De mutualiser les actions des organismes publics, partager les ressources techniques et humaines ainsi que leurs expériences dans le domaine,
- De renforcer l'environnement réglementaire régissant les TI en vue de sécuriser le cadre de développement de l'économie numérique,

Il faut souligner, par ailleurs, que tout investissement dans les projets e-administration doit s'accompagner d'études préalables de gain de productivité au risque d'engendrer des coûts supplémentaires.

Enfin, l'administration doit partir de ses acquis et capitaliser sur l'existant en matière d'initiatives, certes diffuses mais, qui constituent des expériences pilotes louables dans le contexte actuel.

Annexe 1 : Statistiques comparatives sur l'usage d'Internet

	Maroc	Tunisie	Jordanie	Egypte	Venezuela	Ecuador	Inde	chine	Indonésie	Ukraine
Données sociales¹										
Taux de croissance démographique	1.61%	1.01%	2.67%	1.83%	1.44%	1.03%	1.44%	0.57%	1.49%	-0.66%
Taux d'alphabétisation	51.70%	74.20%	91.30%	57.70%	93.40%	92.50%	59.50%	90.90%	87.90%	99.70%
PIB annuel /hab.	4000\$	6900\$	4300\$	4000\$	4800\$	3300\$	2900\$	5000\$	3200\$	5400\$
Population en dessous du seuil de la pauvreté	19%	7.60%	30%	16.7%	47%	65%	25%	10%	27%	29%
Taux d'inflation	1.2%	2.70%	2.40%	4.30%	31.10%	7.90%	3.80%	1.20%	6.60%	5.20%
Taux de chômage	19%	14.30%	16%	9.90%	18%	9.80%	9.50%	10.10%	8.70%	3.70%
Données sur l'usage d'Internet²										
ISP	8	1	5	50	16	31	43	3	24	260
Utilisateurs Internet (janvier 2005)	800.000	630.000	457.000	2.700.000	1.274.400	569.700	18.481.000	94.000.000	8.000.000	900.000
Internet Utilisateurs (décembre 2000)	100.000	100.000	127.300	450.000	NC	NC	5.000.000	22.500.000	2.000.000	NC
Croissance d'utilisation (2000/2005)	900%	530%	259%	566.7%	220%	223.1%	684%	317.8%	665%	1305%
Population (estimation 2005)	31 003.311	10.116.314	5.788.340	69.954.717	24.847.273	12.090.804	1.094.870.677	1.282.198.289	219.307.147	47.732.079
% population (pénétration)	3.2%	6.2%	7.9%	4.3%	12.2%	4.8%	3.6%	7.3%	7%	6%

NC : Non communiqué

¹ www.geographyiq.com/ranking/rankings.htm, année 2005.

² www.internetworldstats.com, janvier 2005.

Annexe 2: Tableau récapitulatif des projets e- Gouvernement
L'Administration électronique au Maroc : en termes de projets opérationnels³

Département en charge	Intitulé du projet	Objectif	Cible	e- services réalisés	Sites de référence
Ministère des Finances <ul style="list-style-type: none"> • Direction Générale de la Douane et des Impôts Indirects (DDII) • Trésorerie Générale du Royaume (TGR) • Direction Générale des Impôts (DGI) • Direction du Contrôle des Engagements et des Dépenses (CED) • Paiement des Pensions et des Retraites (PPR) 	e- Douane	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faciliter l'accès à l'information aux partenaires de la Douane pour leurs opérations quotidiennes. ▪ Mettre en ligne l'ensemble des services de la Douane au sein d'une base de données automatisée en réseau (système BADR). ▪ Déclarations et paiements en ligne sécurisés, ▪ Echange de données informatisées avec les partenaires du ministère des Finances, 	Partenaires entreprises citoyens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en ligne des déclarations, titres de transport, franchises, droits de douane sur véhicules importés. ▪ Interconnexions avec ses partenaires : ODEP, transitaires... 	www.douane.gov.ma
	e- TGR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultation et suivi du circuit de passation des marchés publics, ▪ Suivi des dépenses publiques en ligne, ▪ Téléprocédure de recouvrement des créances publiques et exécution du budget des collectivités locales. 	Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultation en ligne de l'état d'avancement des ordres de paiement des marchés publics, ▪ Réalisation du portail de la TGR. 	www.tgr.gov.ma
	e- Impôts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre à disposition des informations générales sur les taxes et impôts ▪ Améliorer la qualité et diminuer les délais des services, ▪ Déclarer les revenus et bénéfices en ligne, ▪ Effectuer des Paiements sécurisés en ligne, 	Entreprises et Citoyens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation du portail de la DGI : télédéclarations des impôts et taxes), ▪ Téléchargement des formulaires de déclarations fiscales 	
	CED /GIPE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accès et échange de l'information sur les rémunérations des agents du service public, 	Ministères et Citoyens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation du portail du CED, de la PPR (Paiement des Pensions et des Retraites) 	
	e- Budget GID	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en ligne tous les services d'élaboration, l'analyse et le suivi des opérations budgétaires via une plateforme Extranet sécurisée, ▪ Rationaliser et simplifier les procédures d'exécution de la dépense, ▪ Assurer un meilleur suivi et accélérer l'exécution de la loi de finances, ▪ Réduire les coûts liés à l'élaboration du 	Ministères, Établissements publics et Organismes créditeurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer un Extranet contenant les informations sur le budget de l'Etat et l'élaboration de la loi de finances; ▪ Réaliser le système d'information budgétaire et comptable unifié (GID) à destination des acteurs de la dépense publique et des entreprises, ▪ Elaborer des tableaux de bord de l'exécution du budget afin de faciliter la prise de décision, et agir de manière dynamique sur l'exécution 	

³ Synthèse des rapports du comité e- Gov au 15 février 2004, www.egov.ma

		<p>budget : logistique et temps d'échange des données entre la Direction du Budget et ses partenaires,</p> <ul style="list-style-type: none"> Optimiser les processus administratifs en unifiant les méthodes de travail, 		<p>annuelle des budgets,</p> <p>Le projet a démarré en 2002 et n'est pas encore à sa phase finale.</p>	
	SIGRH SIGBL	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser un système Intégré de Gestion des ressources humaines sur progiciel SAP, Réaliser un système de gestion du budget et de la logistique. 	Gestion interne du ministère des finances	<ul style="list-style-type: none"> Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 	www.finances.gov.ma
Ministère de La Justice	e -Justice	<ul style="list-style-type: none"> Moderniser les juridictions, Offrir un service de qualité dans la transparence, Améliorer l'accessibilité des services du département de la Justice, Raccourcir les délais de création d'entreprises (via l'échange automatisé de données avec le CRI). 	Entreprises et Citoyens	<ul style="list-style-type: none"> La mise en ligne du registre du commerce, La mise en ligne des jugements du tribunal de commerce de Casa- Anfa et de Rabat, La mise en ligne des jugements du tribunal de première instance de Casa- Anfa, Consultation en ligne des rôles d'audience du tribunal de commerce, Suivi en ligne de l'exécution des jugements vis-à-vis des compagnies d'assurances, Consultation de la carte judiciaire du royaume qui permet d'identifier les découpages administratifs et judiciaires, Interconnexion entre le tribunal de commerce de Casablanca et le CRI qui permet l'échange automatisé de données sur les inscriptions au Registre de Commerce, Mise en place d'un serveur multi canal qui permet d'accéder aux services e- justice et recevoir les informations par interface vocale, SMS, télécopie ou e-mail. La commande en ligne des extraits du casier judiciaires est en cours de réalisation 	www.justice.gov.ma
Ministère de l'Équipement et du Transport	e- Transport	<ul style="list-style-type: none"> Moderniser les services du Ministère, Informatiser les centres d'immatriculation, Externaliser la gestion et production des cartes grises à puces ou à piste magnétique vers le privé 	Tout public	<ul style="list-style-type: none"> automatisation de l'examen théorique d'obtention du permis de conduire (le taux de réussite est passé à 65% au lieu de 99% avec l'ancien système), 70% des requêtes d'immatriculation sont traités de manière électronique. 	
Agence de la conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie (ACFCC)	e- Foncier	Mettre à disposition des usagers les informations juridiques sur les titres des propriétés foncières	Tout public	<ul style="list-style-type: none"> Consultation en ligne des données foncières, Vérification de l'existence des titres fonciers par conservation, 	www.efoncier.acfcc.gov.ma

Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)	Damancom	Améliorer la qualité et diminuer les délais des services de déclarations des salariés des entreprises et de paiement des cotisations	Entreprises affiliées à la CNSS ou leurs mandataires	<ul style="list-style-type: none"> Mise en ligne les déclarations des salariés des entreprises, Paiement sécurisé des cotisations, 	www.damancom.ma
Gouvernement	Intranet du Gouvernement	Permettre aux membres du gouvernement et hauts cadres d'être les commanditaires et les promoteurs de l'utilisation des TI dans les services publics.	Membres du Gouvernement et hauts cadres de l'administration	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation d'un outil de communication, d'échange et de partage de l'information au sein du Gouvernement, Développement d'un système d'information et de suivi de l'action du Gouvernement (SISAG) qui permet à ses membres de suivre et superviser l'état d'avancement du programme e-Gouvernement. <p>Une première version est réalisée et déployée sur 10 ministères pilotes, elle sera généralisée après la phase de test et mise en circulation.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Ministère chargé de l'Industrie, du Commerce et des Télécoms Ministère de la modernisation des secteurs publics 	Portail National	<ul style="list-style-type: none"> Le portail national assurera un point d'entrée unifié aux ressources Internet et aux e-services de l'administration. Site d'information au service du citoyen et des entreprises, 	Tout public	<p>Réalisation d'un portail national destiné à abriter :</p> <ul style="list-style-type: none"> une partie institutionnelle regroupant les infos générales et sectorielles sur le Maroc. Une partie sur les procédures administratives, Cahier de charges élaboré. Ce portail sera alimenté par l'ensemble des ministères. 	www.casablanca.nca.ma
Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL)	e- Wilaya	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la qualité et diminuer les délais des services offerts par la wilaya, Réaliser un portail générique d'une Wilaya comportant les éléments communs à toutes les wilayas et des informations sur la région ainsi que sur les démarches administratives concernant les citoyens et les entreprises; Numérisation des services de la wilaya, Dématérialiser certains services tels que le traitement des budgets des collectivités et optimiser les délais y afférents. 		<ul style="list-style-type: none"> Réalisation du portail de la wilaya de Casablanca, Réalisation d'un outil générique de production et de gestion électronique des documents administratifs : cas du passeport, autorisation de construire, contrat de résidence, Mise en ligne d'un portail informationnel de la DGCL qui renseigne sur les procédures administratives à caractère local. Des projets pilotes de e- wilaya sont en cours de réalisation dans les wilayas d'Agadir et la préfecture d'EL Jadida. 	

Annexe 3 : Guide d'entretien et Questionnaire

Introduction

Dans le cadre du Mastère Spécialisé en Management du Service Public (MSMSP) organisé par l'ISCAE en partenariat avec l'ESSEC, j'élabore un travail de thèse professionnelle sur le thème : « **Evaluation de l'expérience e- administration de la CNSS et propositions de mesures de généralisation** ». L'étude de cas de la e- administration que je me suis proposée d'examiner est le projet Damancom de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) en me limitant au service particulier des télédéclarations.

Objectif : il s'agit de recueillir, à travers cet entretien, les avis des différents intervenants sur le sujet (entreprises affiliées et responsables de la CNSS) en vue de vérifier les hypothèses relatives à l'impact de l'adoption du mode télédéclaration sur les entreprises affiliées d'une part, ainsi que sur la CNSS, d'autre part.

A cet effet, je vous saurais gré de bien vouloir m'accorder 30 minutes pour mener cet entretien, durant lequel vous exprimeriez vos opinions personnelles à ce sujet et vous m'expliqueriez vos pratiques en la matière. Il s'agit ci-après de (02) guides d'entretien, l'un destiné aux entreprises affiliées et l'autre au management de la CNSS.

Cible 1 : Entreprises adhérentes à Damancom

Cet entretien s'inscrit dans le cadre d'une démarche qualitative qui a pour but de dégager la perception des entreprises du projet Damancom quant aux objectifs qui ont motivé son adoption et au degré d'adéquation des résultats par rapport aux attentes des entreprises affiliées et ce, en vue d'aboutir à des solutions permettant d'améliorer le niveau des prestations du portail Damancom.

Le guide d'entretien, ci-après, a été élaboré autour de quatre sections :

Section I : Identification de l'entreprise,

Section II : Perception de l'image de la CNSS,

Section III : Motivations des entreprises pour l'adoption des télédéclarations,

Section IV : Evaluation de l'apport des télédéclarations à la qualité de service rendu par la CNSS,

Section V : Evaluation de la communication autour de Damancom.

Cible 2 : Responsables de la CNSS

Cet entretien a pour but de dégager la vision du projet Damancom par les responsables de la CNSS, les motivations y afférentes ainsi que de vérifier son impact sur le fonctionnement et la gestion interne de la CNSS.

Le guide d'entretien destiné aux responsables de la CNSS a été élaboré autour de trois sections :

Section I : Identification du Manager,

Section II : Enjeux du projet Damancom de la CNSS : Vision et objectifs,

Section III : Niveau d'informatisation des services de la CNSS,

Section IV : Evaluation de la communication de la CNSS autour de Damancom.

Livrable : à l'issue de cette démarche, un questionnaire destiné aux entreprises adhérentes à Damancom, permettra de valider et mesurer quantitativement, les résultats du guide d'entretien relatifs à l'impact des téléservices sur l'amélioration de la qualité de service public rendu par la CNSS et sa contribution à la modernisation de cet organisme.

Cible 1 : Entreprises adhérentes à Damancom

Perception de l'image de la CNSS

Connaissez vous les téléservices du portail Damancom de la CNSS ?

Comment vous en avez pris connaissance ?

Que pensez vous, en général, de l'impact de l'introduction des téléservices sur l'image de la CNSS ?

Motivations des entreprises pour l'adoption des télédéclarations

Quelles critiques apportez vous au circuit traditionnel des déclarations ?
Quels étaient les critères qui ont motivé votre choix des télédéclarations ?
Quels améliorations ou autres services souhaiteriez vous avoir éventuellement sur Damancom ?
Comment pourriez-vous me qualifier cette initiative de dématérialisation des services de la CNSS? (Sonder la notion de modernisation, de bonne gouvernance de l'appareil administratif...)

Evaluation de l'apport des télédéclarations à la qualité de service rendu par la CNSS

Contribution des téléservices au processus de gouvernance :

De quelle manière les teledéclarations contribuent à la **transparence** et à la simplification des démarches administratives ?

Pensez-vous que les téléservices ont favorisé **l'accès à l'information** à tous ?

De quelle manière le traitement électronique génère de **l'efficacité** dans le traitement des déclarations?

Globalement, pensez vous que la télédéclaration a généré des **gains de productivité** ?

(Sonder particulièrement : la réduction de paperasse, de temps de traitement, de frais d'envois du courrier, d'erreurs de saisie, de risque de perte de courrier...)

Que pensez-vous des **délais de traitement** des télédéclarations ?

Que pensez vous de la **qualité de l'accueil** du personnel dédié aux téléservices Damancom ? (Sonder particulièrement : la courtoisie, la disponibilité, l'écoute, la réactivité, l'esprit de coopération, la compétence)

Pensez vous que la dématérialisation du service des déclarations assure un service de proximité privilégiant l'intérêt de l'entreprise ?

Comment qualifiez-vous la qualité de service des prestations Damancom ?

Evaluation de la communication autour de Damancom

Que pensez-vous de la manière avec laquelle la CNSS communique l'outil Damancom auprès des utilisateurs (banques, entreprises affiliées et citoyens)?

Quelles propositions d'outils de communication préconisez vous ?

Cible 2 : Management de la CNSS

Enjeux du projet Damancom de la CNSS : Vision et objectifs

Quels étaient la vision et les objectifs de la CNSS avec le lancement du projet Damancom ?

Quel était le degré d'acceptation et d'adhésion en interne au projet Damancom ?

Quel était le degré d'implication et de concertation avec les acteurs externes du domaine de la sécurité sociale ?

Quels sont les problèmes ou les obstacles majeurs qui entravent le déploiement de Damancom auprès des entreprises? (Sonder particulièrement : les freins techniques liés aux moyens logiciels et à la connexion Internet, freins financiers et culturels...)

Quel est l'impact du projet Damancom sur le processus de gouvernance au sein de la CNSS ? (Sonder particulièrement : la suppression des activités à faible valeur ajoutée, valorisations des agents de la CNSS, disponibilité du service, fiabilisation des données...)

Niveau d'informatisation de la CNSS

Il s'agit d'évaluer le niveau d'informatisation de la CNSS ?

Quels sont les besoins pressants en informatisation ?

Est-ce que les mesures de sécurité des échanges de données et de certification ont été prévues ?

Evaluation de la communication de la CNSS autour de Damancom

Existe-t-il des outils de mesure de la perception de la qualité de service auprès des entreprises et citoyens affiliés ?

Existe-t-il des mesures de fidélisation des clients Damancom ?

Questionnaire destiné aux entreprises adhérentes à Damancom

Perception des entreprises de l'impact de l'outil Damancom sur la qualité des services rendus par la CNSS

Section I : Identification de l'entreprise

Identifiant unique (s'il existe auprès de l'OMPIC) :

Raison sociale :

Secteur d'activité :

Chiffre d'affaires :

Effectif :

Date de création :

Type : Grand affilié (+ de 1000 salariés) Petit affilié (- 1000 salariés) Fiduciaire

Section II : Perception de l'image de la CNSS

1. Savez-vous que la CNSS fournit des services aux entreprises en ligne ?

Oui Non

2. Si oui, par quel biais avez-vous pris connaissance des téléservices du portail Damancom ?

CNSS Médias Net (Web, mail...) Moyens personnels (ami, etc.)

3. Dans quelle catégorie pourriez-vous situer le portail Damancom ?

Portail d'informations Portail de services

4. A votre avis, les téléservices offerts aux entreprises sur ce portail sont :

Suffisants Insuffisants

Considérons dans la suite du présent questionnaire, le service particulier des télédéclarations :

▪ **Présentation du site**

5. Avez-vous déjà accédé à un service du portail Damancom ?

Oui Non

6. Si oui, les démarches pour accéder à Damancom vous paraissent-elles ?

Compliquées Simples

7. A votre avis, l'organisation et la présentation du portail Damancom est :

Excellente Bonne Médiocre

8. Les télédéclarations vous semblent-elles ?

Claires Peu claires Ambiguës

▪ **Appréciation de la qualité de l'assistance technique**

9. Avez-vous bénéficié de l'assistance de l'équipe Damancom ?

Oui Non

10. Si oui, comment jugez-vous la qualité de l'assistance de l'équipe Damancom ?

Excellente Bonne Médiocre

Section III : Motivations des entreprises pour l'adoption des télédéclarations

11. Quelles étaient vos principales motivations pour le choix de la télédéclaration par rapport au circuit traditionnel ? (Plusieurs cases peuvent être cochées à la fois).

Maîtrise des coûts Maîtrise des délais Maîtrise de la qualité
 Si autres, lesquelles :

12. Quels autres services ou améliorations souhaiteriez-vous avoir éventuellement sur Damancom ?

.....

Section IV: Evaluation de l'apport des télédéclarations à la qualité des services rendus par la CNSS

13. Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la qualité des télédéclarations du portail Damancom ?
 Tout à fait satisfait Plutôt satisfait Insatisfait
14. Que pensez-vous de l'évolution du service des déclarations depuis le lancement de Damancom en janvier 2002 :
 S'est amélioré N'a pas changé S'est détérioré
15. Est –ce qu'il y a des aspects du service dont vous êtes particulièrement satisfait ?
 (en citer au moins 3).....
16. Est –ce qu'il y a des aspects du service dont vous n'êtes pas satisfait ?
 (en citer au moins 3).....
17. Pour les éléments précisés ci-dessous, indiquez :
- Votre appréciation sur le degré d'importance, en notant (A : Très important, B : Assez important, C : De faible importance, D : Pas du tout important).
 - Votre degré de satisfaction, en notant (A : Tout à fait satisfait, B : Plutôt satisfait, C : Plutôt insatisfait, D : Pas du tout satisfait).

Efficacité de traitement	Degré de satisfaction (A -D)	Degré d'importance (A -D)
Délai de traitement des télédéclarations		
Gain de productivité ⁴		
Gain de temps ⁵		
Fiabilisation du circuit des intervenants		

Sécurité de traitement/ confiance des usagers	Degré de satisfaction (A -D)	Degré d'importance (A -D)
Sécurité des échanges - confidentialité des données		
Confiance dans le système électronique ⁶		
Pérennité des données		
Risque de perte de courrier		
Risque d'application de pénalités pour retard d'acheminement des déclarations		
Fiabilité de données transférées		

Transparence « Accès, disponibilité et rupture avec la bureaucratie »	Degré de satisfaction (A -D)	Degré d'importance (A -D)
Disponibilité du service et de l'information		
Accès inconditionné - horaires d'ouverture larges		
Accès en temps réel à l'information		
Pluralité des accès – proximité de l'utilisateur		
Standardisation de la procédure de télédéclaration		

⁴ Gains de productivité (réduction du volume de paperasse, des frais d'envoi du courrier, des risques d'erreurs de saisie, du coût d'accès...).

⁵ Gain de temps (temps d'acheminement du courrier, temps d'attente pour un simple renseignement, temps des déplacements inutiles...).

⁶ Confiance dans le système électronique (utilisation malveillante des données, retard d'acheminement du courrier, risque de pénalités suite à un courrier égaré ...).

Qualité de l'accueil	Degré de satisfaction (A -D)	Degré d'importance (A -D)
Courtoisie et attitude du personnel		
Compétence		
Réactivité		
Qualité d'écoute		
Qualité de l'assistance technique		

Section V : Evaluation de la communication autour de Damancom

18. Avez –vous été approché par les canaux de communication du portail Damancom ?
 Oui Non
19. Si oui, que pensez – vous des canaux de communication déployés autour du portail Damancom ?
 Plus que suffisants Suffisants Insuffisants
20. Avez-vous bénéficié d'une période de test des télédéclarations de Damancom ?
 Oui Non
21. Si oui, avez-vous senti l'intérêt et l'importance de la solution Damancom durant la période de test ?
 Oui Non
22. Que pensez – vous des outils d'interaction présents sur le portail Damancom ?
 Plus que suffisants Suffisants Insuffisants Ne sais pas
23. En cas d'insatisfaction, que préconisez-vous ?

Annexe 4 : Liste des entreprises enquêtées

	Entreprises
1	ALCATEL TELECOM
2	AL MOUGHIRATE IMMOBILIERE
3	ATLANTIC CONFECTION
4	ASSOCIATION MAROCAINE DES VILLAGES D'ENFANTS (SOS)
5	BANQUE POPULAIRE
6	BMCI SALAF
7	BRASSERIES DU MAROC
8	CEGELEC
9	CH WARMAN NORTH AFRICA
10	CIMAR
11	COMPLEXE PALAIS DES CONGRES
12	COMPAGNIE MINIERE DE TOUSSIT
13	CRT INTERIM
14	DEWHIRST BENITEX
15	DRIVE COMMUNICATION
16	ESTEREL ATLANTIQUE
17	ETABLISSEMENTS J.GRENSON ET PERFETTINI
18	EUREST SANTE MAROC
19	FONDATION ZAGOURA
20	FORCE 2
21	GALLET PROTECTION
22	GESTEC
23	GROMIC
24	GROUPE CIMENTS DU MAROC (Groupe de 05 affiliés)
25	GROUPE D'EXPORTATION DES DOMAINES AGRICOLES
26	HOLCIM
27	IZAR
29	JAMAIN BACO
30	KYOCERA CHEMICAL EUROPE MOROCCO OFFICE
31	LAFARGE
32	MAFACO
33	MAHMOUN MOHAMED
34	MAISON DU ROULEMENT ET DE DIFFUSION
35	MANAGEM- ONA (Groupe de 10 affiliés)
36	MANPOWER
37	MAROC CONNECT
38	MAROTIS
39	MC DONALD'S
40	PHARMACIE AL MAJID
41	PHARMACIE AKRACH
42	PHARMACIE JABIR BNOU HAYANE
43	RADIO MEDITERRANEE INTERNATIONALE
44	REGIE DES TABACS
45	REMINEX
46	SAMIR
47	SEWS CABIND
48	SERIMA
49	SHELL MAROC
50	SIFAEM SARL
51	SOCOPIM
52	SODEXHO
53	SOMACA
54	SONACOS
55	STE IMMOBILIERE DE MEKNES
56	ST MICROELECTRONICS
57	TECTRA
58	TELECOMMERCE
59	TGCC
60	WAFI ASSURANCE

Annexe 5 : Bibliographie

Ouvrages et articles

- APEBI, Contrat progrès, 2001.
- ALAOUI MDAGHRI : « **E- gouvernement: Experiments in Morocco** », MMSP 2005.

Webliographie

- Comité de Suivi des Technologies de l'Information (CSTI) : « **le Maroc et les TI : base d'une stratégie** », avril 1998, www.mcia.gov.ma.
- Etude sur le marché d'Internet au Maroc : « **l'état des lieux du marché Internet au Maroc et ses perspectives de développement** », ANRT 2004, www.anrt.net.ma
- Observatoire du marché de l'Internet, ANRT 2004, www.anrt.net.ma
- Observatoire des TI : « **Enquête de collecte des indicateurs TI** », juillet 2005, www.anrt.net.ma.
- Orientations stratégiques du comité e- Gov, www.egov.ma ,
- Plan d'action e- Maroc : « **Développer le secteur des NTIC dans l'administration pour une administration numérique citoyenne** », www.septi.gov.ma.
- Preuve et signature électronique, www.juriscom.net/chr/2/fr200000509.htm.
- Rapport d'activité ANRT 2004, www.anrt.net.ma
- Rapport du SEPTI « **Etat des lieux des NTIC dans l'administration publique** ». www.septi.gov.ma.
- Rapport de la Banque Mondiale: « **Vers un meilleure gouvernance au Moyen Orient et en Afrique du Nord : Améliorer l'inclusivité et la responsabilisation**», septembre 2003, www.worldbank.org.
- Rapport de l'UIT: « **ITU Digital Access Index: World's First Global ICT Ranking** », UIT, 2002, www.itu.int/newsarchive/press_releases/2003/30.html
- Synthèse des rapports du comité e- Gov au 15 février 2004, www.egov.ma
- www.adae.gouv.fr
- www.damancom.gov.ma
- www.geographiq.com/countries/mo/Morocco_rankings.htm
- www.net-entreprises.fr
- www.pm.gov.ma

Evénements

- Journées administration électronique organisées les 7et 8 Juillet 2003.
- Atelier sur le thème du e- gouvernement organisé en juillet 2003 à Rabat.
- « e- FORUM 2005 » organisé les 22 et 23 juin 2005 à Rabat.