

Royaume du Maroc

MINISTÈRE DE LA MODERNISATION  
DES SECTEURS PUBLICS



المملكة المغربية  
وزارة تحديث  
القطاعات العامة

RAPPORT

---

**Plan d'action Stratégique  
Administration Electronique**

---

# SOMMAIRE

## **1ère partie : Fondements et orientations stratégique du e-Gouvernement marocain**

- I.** Objectifs généraux de l'e-Gov
- II.** Principaux axes du e-Gov
- III.** Orientations stratégiques
- IV.** Objectifs mesurables 2005-2007
- V.** Environnement (facteur de succès)

## **2<sup>ème</sup> partie : Plan d'action 2005-2007**

**Pôle A** : Environnement et pilotage stratégique

**Pôle B** : Normalisation

**Pôle C** : Mutualisation

**Pôle D** : Infrastructure et sécurité

**Pôle E** : Services verticaux et métiers

**Pôle F** : Services transversaux

---

## *Première partie*

# Fondements et orientations stratégiques du e-Gouvernement marocain

---

## **I. Objectifs généraux de l'e-Gov**

La généralisation de l'utilisation des Technologies de l'Information pour la mise en ligne de l'administration marocaine reste corollaire d'une démarche participative impliquant, au même pied d'égalité, aussi bien les entités administratives que les entreprises.

Cette démarche constituera une véritable impulsion pour l'Administration et les organismes publics pour qu'ils modernisent et améliorent leurs processus de traitement de l'information et voire mettre en ligne, les services appropriés aux citoyens et aux entreprises.

La concrétisation de l'administration électronique contribuera, de même, à l'amélioration des performances et de l'efficacité du système de gouvernance des secteurs publics et permettra d'atteindre les principaux objectifs affichés dans ce sens à savoir :

- L'émergence d'une administration moderne, ouverte et citoyenne;
- La dématérialisation des rapports Administration - usagers et l'accès en ligne aux services et prestations publics ;
- La réduction des coûts et le développement du rendement de l'Administration ;
- La simplification des procédures et l'amélioration du service orienté citoyen et entreprise ;
- L'amélioration et la diversification des canaux de communication avec le citoyen, l'entreprise et inter-administrations.

## **II. Principaux axes du e-Gov**

L'administration, appelée à travailler en réseau et à centrer ses activités et concentrer ses efforts pour la préparation et la fourniture d'un meilleur service à l'utilisateur (citoyen, entreprise, ...), se voit aujourd'hui dans l'obligation de repenser sa façon d'opérer pour préparer et présenter son offre de service. Elle est, donc, appelée à réinventer et transformer ses processus administratifs (tant au niveau intra qu'au niveau inter administration) tout en impliquant les acteurs concernés et ce, au travers des normes, de référentiels et de processus communs, permettant d'offrir des services cohérents et coordonnés.

Le rôle prépondérant que pourrait jouer les technologies de l'information et de la communication dans cette transformation est incontestable. En effet, la mise en place de systèmes d'information 'métiers' avec les plates formes sous-jacentes nécessaires, s'avère de la grande importance pour le traitement électronique des procédures publiques, indépendamment de leur mise en ligne.

L'Administration ainsi mutée serait en mesure de fournir aux citoyens et aux entreprises un service de qualité en terme de coûts et de délais.

Ainsi l'action administrative, dans ce domaine, gravitera autour des quatre axes suivants :

- Intra Administration
- Inter Administration
- Administration-Citoyen
- Administration-Entreprise

### **III. Orientations stratégiques**

A présent que les processus administratifs et les architectures informatiques actuels n'ont pas été conçus originellement pour ce nouvel environnement, il devient impératif de procéder à une refonte du service public tenant compte des changements nécessaires à apporter aux plates-formes existantes. Il est nécessaire, donc, de développer une vision stratégique en mettant l'accent sur les changements qui en découleront. Il convient de recommander des infrastructures informatiques capables de s'adapter aux nouveaux besoins et contribuant au décloisonnement des systèmes tout en valorisant les investissements déjà réalisés.

#### **1. Approche progressive et démonstrative**

La démarche retenue pour la concrétisation de l'Administration électronique repose sur le pragmatisme et la recherche permanente de résultats palpables et mesurables dans les délais. Ceci permettra d'assurer une gestion progressive de la transition.

#### **2. Mutualisation**

La création de plates-formes mutualisées et la mise en commun des applicatifs métiers ou transposables permettront de réaliser un gain en temps et en moyens tout en faisant émerger une véritable communauté de développement au sein de l'Administration.

Le développement de l'offre et son adaptation aux attentes des usagers reposent sur une bonne répartition des efforts : la production de l'information et sa diffusion sont, par exemple, deux fonctions à séparer

autant que possible, en adoptant une 'production personnalisée' de l'information et sa diffusion multiple par les canaux appropriés.

### **3. Externalisation et partenariat public-privé**

L'externalisation de certains services permet à l'administration de se concentrer sur ses métiers de base. Ceci permet d'utiliser moins de ressources à l'accomplissement de sa mission et d'améliorer de manière significative la qualité de ses services. Des formules étudiées de partenariat avec le secteur privé permettront, par conséquent, à l'Administration de se décharger de l'investissement (souvent lourd) nécessaire à la mise en place de systèmes d'informations. De ce fait, en reversant une partie de la taxe (timbre fiscal) au prestataire privé, l'amortissement des systèmes d'information pourrait être pris en charge. Cela, bien évidemment, sans remettre en cause la responsabilité de l'administration.

Pour le secteur privé, l'externalisation permet l'émergence de nouveaux marchés tout en lui permettant par effet de capitalisation de savoir faire d'accéder à d'autres marchés à l'international. L'exemple phare au Maroc est celui du secteur de la monétique qui s'est développé d'une manière considérable lorsque le secteur bancaire avait décidé d'externaliser cette activité et qui maintenant concurrence les grandes multinationales sur leur propre terrain.

### **4. Accessibilité**

L'introduction des TIC au sein de l'administration constitue une priorité du gouvernement, le but étant de développer le secteur des TIC dans l'administration afin de bâtir une administration numérique en ligne citoyenne et communicante.

Le processus de libéralisation des télécommunications nécessite un suivi attentif de la part de l'Etat en vue d'élargir l'accès à des services de qualité à des prix réellement accessibles au citoyen. Il s'agit de mettre en place des points d'accès publics permettant de démocratiser l'accès aux services de l'administration en favorisant leur utilisation par un public plus nombreux et diversifié et ce via plusieurs canaux (guichets, téléphone, Internet, cyberservices).

Les aspects relatifs à l'e-Accessibilité concernent notamment :

- Les infrastructures Télécom
- Les services et tarifs
- L'accès publics
- Les équipements terminaux
- Et la sensibilisation

## **5. Interopérabilité**

Les systèmes d'information actuels servant de soubassement pour les services publics, sont encore souvent compartimentés et structurés en silos isolés. Les échanges entre applications sont d'autant plus complexes qu'elles ont été conçues à des époques différentes et avec des technologies hétérogènes. De ce fait, l'interopérabilité et l'ouverture restent au cœur des préoccupations des intervenants qui doivent, dans ce contexte, engager une réflexion globale pour aligner leur système d'information sur les enjeux des réformes et refontes à engager. Ceci devra faire l'objet de l'élaboration et de la mise en œuvre de schémas d'urbanisation appropriés dont les principes directeurs doivent associer la conception de nouveaux services à la modernisation d'applications existantes.

## **6. Continuité des services**

Le développement de l'administration électronique reposera sur une multiplication d'applications de gestion et de portails Web informationnels et transactionnels ce qui nécessitera par conséquent la réalisation de solutions de back up et d'assistance appropriées.

## **IV. Objectifs mesurables 2005-2007**

Comme dans tout plan de transformation, les améliorations doivent être mesurées et faire l'objet d'un suivi d'indicateurs. Ces outils de pilotage permettront aux responsables de gérer le changement et d'assurer le contrôle des résultats atteints grâce à une information transversale et pertinente.

### **1. Services en ligne**

Après le lancement des projets relatifs à l'information des citoyens à propos des services publics, il faut déboucher durant la période 2005-2007 sur l'aspect semi transactionnel voire transactionnel en quantifiant le nombre de services en ligne par administration par an (exemple : 2 services).

### **2. Formulaire en ligne**

Le projet concernant le recueil et la mise en ligne des formulaires administratifs les plus utilisés par le citoyen et l'entreprise a été lancé par le ministère de la modernisation des secteurs publics en l'an 2004. L'objectif à atteindre dans la cadre du plan d'action 2005-2007 étant la mise en ligne d'au moins 50% de la totalité de ces formulaires.

### **3. Portails des administrations**

Il s'agit de construire la vitrine électronique de l'administration publique à travers la réalisation de portails Web au sein des administrations. L'objectif à atteindre en 2005-2007 étant de doter, à plus de 80%, chaque administration d'un portail Web.

### **4. Intranets des administrations**

L'utilisation des Intranets contribuera sans doute à l'amélioration des aspects liés à la communication et l'organisation internes. Dans le cadre des objectifs fixés par la stratégie E-Gov pour la période 2005-2007, il devient nécessaire de doter 60% des administrations par des réseaux Intranet.

### **5. Alphabétisation numérique des fonctionnaires**

La formation et la mise à niveau des compétences humaines au sein des administrations constituent un corollaire inévitable à l'utilisation intensive des TIC. En effet, il devient indispensable d'accroître le nombre de compétences spécialisées en la matière et d'améliorer leur qualité à travers la mise en place de plans de formation continue.

### **6. Numérisation des documents**

Il s'agit d'assurer le passage d'une gestion administrative utilisant le papier à une gestion électronique sans papier à travers la numérisation de la documentation et des données administratives y compris les rapports, les publications, les textes et imprimés administratifs, etc. L'objectif fixé pour la période 2005-2007 étant de numériser plus de 30% de ces documents.

### **7. Objectifs pour les collectivités locales**

La logique qui prime actuellement au sein des collectivités locales repose sur le contrôle et la bureaucratie. La dématérialisation des démarches et procédures se révèle, d'une grande importance en vue de traduire la volonté d'instaurer une société de confiance, conformément aux principes de la décentralisation et de la refonte de l'organisation de l'Etat. Dans ce sens, l'objectif visé en 2005-2007 est la dématérialisation des transactions les plus courantes avec le ministère de l'intérieur et l'instauration des guichets citoyens.

### **8. Marchés publics : taux de dématérialisation**

La dématérialisation des marchés publics permettra de réaliser des économies liées à la transmission, à l'élaboration des documents et la réalisation de transactions. De même, elle permettra un gain de temps dans la préparation du dossier. En effet, les formulaires sont remplis et envoyés par courrier électronique. Enfin, la dématérialisation constituera ainsi un facteur de concurrence, puisqu'elle permet d'étendre plus largement l'accès à

la commande publique à l'ensemble des entreprises. Elle assure ainsi une meilleure égalité de traitement des candidats.

Le champ d'application de la dématérialisation peut, dans un premier temps, être limité au volet concernant la passation du marché, à l'exclusion de celui de l'exécution. Ainsi, les documents constitutifs du marché (documents transmis aux prestataires : règlement de consultation, cahier des charges, documents complémentaires ainsi que les réponses : dossiers de candidature et offres) peuvent être mis en ligne.

## **V. Environnement (facteur de succès)**

### **1. Les ressources humaines**

La priorité, dans le domaine de l'administration électronique, doit être donnée aux hommes. La rénovation des processus et l'utilisation des nouvelles technologies nécessitent d'investir dans l'accompagnement et la formation de l'agent public. Dans ce domaine, la conduite du changement est capitale.

Le développement des capacités de l'élément humain doit être au centre des préoccupations du gouvernement. La révision et l'adéquation des systèmes de formation et l'amélioration du plan de carrière permettra certes d'assurer la qualification et la consolidation du statut du fonctionnaire comme force influente dans la dynamique des réformes. La mise en œuvre du processus de redéploiement des fonctionnaires dans les différentes administrations s'avère dans ce contexte d'une grande utilité.

### **2. Les infrastructures**

Le déploiement des solutions e-gov au sein des organes publics nécessite l'existence de structures informatiques permettant d'assurer le bon fonctionnement des projets e-gov. Il est à noter que presque tous les offices en sont dotés contre 80% pour les administrations; alors que seul 11% des collectivités en disposent.

### **3. La sécurité**

La protection des droits et des données des citoyens, dans un monde aussi ouvert que celui de l'Internet, est devenue indispensable. La garantie de la confidentialité des données privées, la sécurité des réseaux et des transactions créeront la confiance, indispensable au développement de l'administration électronique et de la démocratie en ligne.

### **4. Le cadre réglementation**

Le développement de l'administration électronique engendra certainement la multiplication d'échanges et de transactions électroniques, ce qui nécessite

l'élaboration du cadre réglementaire nécessaire, portant, d'une part, sur les aspects juridico-techniques intrinsèques au développement de ces échanges et d'autre part, sur la protection des libertés individuelles, et la lutte contre la cyber-criminalité.

Ainsi, plusieurs chantiers peuvent être ouverts dans ce sens, tels que la loi sur la protection des données personnelles, visant la confidentialité et la sécurité de la communication et des transactions électroniques et la législation sur les messages de données et sur la signature électronique. D'autres chantiers restent aussi envisageables, à savoir, l'adaptation du régime fiscal et du code douanier au contexte du commerce électronique, à la protection de la propriété intellectuelle et au cryptage des données.

## **5. La normalisation**

L'aspect normalisation tient une place centrale dans le projet e-gov notamment au niveau de :

- L'adoption de normes et de standards ;
- La coordination des actions de normalisation de l'information au niveau des administrations et des groupements professionnels ;
- Le développement des bases de données normalisées concernant les données publiques ou sectorielles ;
- La définition des codages et des formats pour l'échange des données électroniques.

## **6. Le financement et coopération**

Les ressources de financement proviennent dans la plupart des cas des budgets de l'Etat et du fond Hassan II. Dans de cas bien qu'ils soient rares on fait recours au partenariat privé/public. Cette dernière option doit être encouragée et envisagée de plus en plus dans la recherche de financement des nouveaux projets. Elle répond au besoin d'apport de financement tout en faisant bénéficier les services publics des savoir-faire et des méthodes du secteur privé.

## **7. L'organisation**

La concertation avec les différents acteurs du e-gov, qu'ils représentent l'administration ou les usagers, est un facteur déterminant de succès. Cette concertation doit être maintenue en permanence pour s'assurer de l'appropriation par ces mêmes acteurs, des projets e-gov. Un consensus semble désormais établi en vue d'une part, d'associer l'ensemble des intervenants et de valoriser la cheville ouvrière que sont les professionnels du domaine, les fonctionnaires et employés, et d'autre part de toujours aller à la rencontre des usagers à travers des campagnes de sensibilisation bien ciblées, telles que les séminaires, les expositions et les journées portes ouvertes.

## **8. L'assistance technique**

La mise en place d'un centre de ressources techniques E-Gov constituera un vrai catalyseur pour assurer le suivi technique et la maintenance des solutions e-gov.

## **9. La qualité de services**

Les solutions proposées devront respecter les standards et les normes de qualité en vigueur en vue de garantir l'efficacité des services, surtout ceux orientés vers le citoyen et ce en terme de fiabilité, de facilité d'utilisation, de guide d'utilisation, de modularité, de charte graphique, etc.

---

*Deuxième partie*  
**Plan d'action 2005-2007**

---

**Pôle A : Environnement et pilotage stratégique (Responsable : M.REBBAH AZIZ du ministère de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie)**

**1- Cadre réglementaire** : Activer l'édition et la mise à jour de l'arsenal juridique en relation avec les TIC (**cyber-lois**) (documents électroniques, signature, protection des données personnelles de l'utilisateur, archivage électronique, certification, etc.)

**Recommandations :**

- Doter les projets de lois existantes d'une approche e-gov ;
- Coordonner avec le CSTI (groupe des TIC) concernant les travaux sur le dossier de réglementation ;
- Protéger les sites éducatifs par un texte réglementaire ;
- Activer la concrétisation des projets de lois, au niveau du CSTI, afin d'éviter la pénalisation des travaux e-gov.

**Pilote** : Département des télécommunications (le mandater)

**Acteurs** : Primature, justice, ministère de l'intérieur, SGG.

**2- Programme de généralisation d'accès** (bornes interactives, canaux d'accès, intermédiaires)

**Orientations :**

- Accès multi utilisateurs (citoyens, entreprises, personnes handicapées, etc.) ;
- Accès multi services ;
- Accès multi langues ;
- Accès multi canaux.

**Recommandation :**

- Etudier les expériences réussies de certains pays (Bahrayn, Inde, Chili, ...) en matière de généralisation d'accès, surtout les solutions pour les handicapés et la population des milieux ruraux.

**Pilote** : Ministère de la modernisation des secteurs publics

**Acteurs** : Barid al maghrib, CDG, direction générales des collectivités locales, Maroc Telecom, fédération de la chambre de commerce, ministère de la communication, département du Ministère de l'éducation nationale, APEBI, ONGs.

### **3- Plan de formation** (spécialistes, fonctionnaires, etc.)

#### **Recommandation :**

- Motiver le personnel qui travaille sur les dossiers e-gov par des stages de formation ou des séminaires à l'étranger.

**Pilote** : Ministère de la modernisation des secteurs publics (ENA)

**Acteurs** : ISA, le collège des inspecteurs, AGEF, OFPPT, impliquer les écoles d'ingénieurs, de formation et les universités.

### **4- Organisation, système de suivi et d'évaluation et démarche qualité** (structures, procédures, manuels de procédures, infrastructure, Observatoire du e-Gov, TIC dans l'administration, veille technologique, débit, connexion, trafic, ...)

#### **Recommandations :**

- Pérenniser et officialiser le comité de coordination (les pilotes des différents pôles présidés par le ministre chargé de la modernisation des secteurs publics) ;
- Création d'un réseau e-gov constitué par les points focaux e-gov dans chaque entité administrative ;
- Tirer profit de la liste des indicateurs e-gov des observatoires déjà en place, des pays arabes et africains, etc.

**Pilote** : Ministère de la modernisation des secteurs publics

**Acteurs** : Primature, MMSP, ministère des affaires économiques et générales, département des télécommunications, département du ministère de l'éducation nationale.

### **5- Promotion des standards ouverts et de l'informatique libre** (guide de bonnes pratiques, veille technologique en terme de standards et du libre, prise en charge de l'arabe dans les produits de l'administration)

#### **Orientation :**

- Promouvoir l'idée d'une informatique responsable -assurant la qualité, la souveraineté et un engagement responsable- qui expose les différentes solutions disponibles tout en restant neutre ;

#### **Recommandations :**

- Tirer profit des solutions libres de certains pays émergents dans le cadre de la coopération (chine, etc.) ;
- Insister dans les clauses des CPS sur la notion de neutralité technologique ;
- Création d'une cellule, au niveau de la structure e-gov, pour promouvoir l'utilisation de la langue arabe.

## **6- Financement et coopération** (fonds, conventions, cadre de concertation avec les multinationaux, etc.)

### **Recommandations :**

- Etudier la possibilité d'utiliser une partie du fond service universel pour diversifier les points d'accès ;
- Proposer des projets de fin d'études, de recherche ou de doctorats concernant des thèmes e-gov ;
- Encourager la présence du Maroc aux forums internationaux.

### **Pôle B : Normalisation**

- Élaboration des référentiels communs :
  - Interopérabilité
  - Chartes des portails (graphique, nomenclature, ...)
  - Normes et standards :
    - Référentiel géographique (Commune, ville, Région, Pays, groupement des pays, fonds cartographique...)
    - Identifiant des fonctionnaires
    - Identifiant unique citoyen
    - Identifiant unique entreprise
    - .....
- Publication des guides de codification.

**Pilote** : Haut commissariat au plan -Direction des statistiques-(M.BENCHEKROUN ADNANE)

**Membres** : Ministère de la communication, ministère de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie (direction de la qualité et de la normalisation), ministère des finances et de la privatisation, ministère de la modernisation des secteurs publics, secrétariat générale du gouvernement, département du ministère de l'éducation nationale.

### **Pôle C : Mutualisation**

Moderniser, refaire ou réaliser (dans le cadre du principe de la réutilisation) tous les projets à caractère commun et unifié tels que la gestion des ressources humaines, la gestion budgétaire, la gestion des immobilisations, le suivi du courrier, le stock, ....etc. Il s'agit donc de :

- Mutualiser les applications de gestion administrative
- Mutualiser les centres d'archivages
- Mutualiser les bases juridiques des textes
- Mutualiser et optimiser les ressources, les plates-formes et les infrastructures: Mettre en place un centre de ressources techniques et humaines (assistance technique, création de data center administratif par zone administrative - concept projets intégrés -, ...

Et comme plan d'action provisoire, il est proposé les actions suivantes :

- Généraliser l'utilisation du système de gestion des ressources humaines au niveau des départements ministériels :
  - Validation du cadre global de réflexion (avant projet)
  - Réalisation d'un entrepôt de données du personnel de l'état

- Rédaction et validation des termes de référence
- Réalisation et validation du système
- Déploiement progressif du nouveau système
- Soutenir les actions de mutualisation déjà entreprises (gestion des appels d'offres, parc auto, courrier, comptabilité, stock, accueil, intranet générique ...etc.)

**Pilote** : Ministère de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie (M.ALAOUI ISMAILI ISMAIL)

**Membres** : Ministère de la modernisation des secteurs publics, ministère des finances et de la privatisation, ministère du commerce extérieur, ministère des affaires étrangères et de la coopération, ministère de l'emploi, ministère des pêches maritimes, ministère de l'intérieur, ministère des affaires économiques et générales, département de la poste et de télécommunications, département de l'éducation nationale.

### **Pôle D : Infrastructure et sécurité**

Arrêter une architecture générale du réseau électronique intergouvernemental (REI) et réaliser la phase pilote en connectant une dizaine de départements ministériels et adopter une solution de sécurité des systèmes d'information à savoir :

- Politique de sécurité des systèmes d'information de l'administration publique
- Plate-forme de transaction (REI : Réseau Electronique Intergouvernemental)
- Sécurité inter administration

**Pilote** : Agence nationale de réglementation des télécommunications (M. LAHJOMRI HICHAM)

**Membres** : Ministère des finances et de la privatisation, ministère de l'intérieur, Barid Al Maghrib, ministère de la modernisation des secteurs publics, département du ministère de l'éducation nationale.

### **Pôle E : Services verticaux et métiers**

- e-Citoyen : CIN, passeport, état civil
- e-Finance
- e-Entreprise
- e-Justice
- e-Santé
- e-Foncier
- e-Transport
- e-Diplomatie
- e-Emploi
- e-Education
- e-Collectivités locales (services, Portails des DGCL...)
- e-Urbanisme ... AT
- e-Tourisme
- e-Agriculture
- e-Habitat
- e-Habous
- e-Environnement

- e-Investissement
- e-Culture
- e-Communication
- e-Telecoms
- e-X.....

**Pilote** : Primature (M. MOUDDEN ADNANE)

**Membres** : Ministère des affaires économiques et générales, Barid Al Maghrib et les représentants des différents départements ministériels en relation avec les projets sous mentionnés.

## **Pôle F : Services transversaux**

- Portail National : portail institutionnel et portail administratif
- Portail des villes : Casablanca, Agadir, Eljadida
- Intranet Gov (SYSPAG, ...)
- Mise en ligne des formulaires administratifs et textes des procédures (assises juridiques)
- Marchés et commandes publics
- Mise en ligne des procédures administratives
- Annuaire de l'administration publique (responsables, contacts, structures, attributions, localités)
- Portail du fonctionnaire
- Carte administrative : plans de villes (pilote : carte de la ville de rabat)
- Système de numérisation du patrimoine documentaire
- Centre d'appels d'assistance aux usagers : information et orientation
- Lexique de terminologies d'information
- Base des lois fondamentales du Royaume
- Administration en chiffre (personnel, budget)
- Carte multifonction professionnelle

**Pilote** : Ministère de la modernisation des secteurs publics (M.SALAHEDDINE JAMAL)

**Membres** : Primature, DEPTTI, ministère des affaires économiques et générales, ministère de la communication, ministère de la modernisation des secteurs publics, ministère des finances et de la privatisation, haut commissariat au plan (Direction des statistiques), Secrétariat générale du gouvernement, TGR, DGCL, département du ministère de l'éducation national.