

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL**

**LE RÔLE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES  
DANS UN PROJET D'E-GOUVERNANCE  
CAS DE LA STRATÉGIE E-MAROC 2010**

**MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE  
EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES  
(MBA RECHERCHE)**

**PAR  
ABDELHAQ SARI**

**SEPTEMBRE 2006**

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je remercie DIEU.

Il est difficile que ce travail puisse se réaliser sans l'apport essentiel d'un grand nombre de personnes et d'organismes.

La gratitude que je leur témoigne dépasse largement la portée de ces mots.

Selon une ancienne citation du prophète Mohammed : “ *Si la science était accrochée à la constellation des Pléiades, ce seraient les perses qui iraient la décrocher*”. Docteur Mehran Ebrahimi, étant un vrai homme perse était une source cognitive difficile à tarir et un catalyseur pour que j'aie de l'avant dans ce projet de recherche. Du fond de mon cœur, je le remercie et j'espère que ça ne serait pas mon dernier travail avec lui car multiples sont les connaissances et riche est le savoir que je pourrais tirer de cette personne.

Je tiens aussi à remercier madame Line Ricard pour le soutien qu'elle m'a offert pour réussir une bonne méthodologie de recherche.

Je remercie tous les ministres, secrétaires d'états, secrétaires généraux, directeurs, et responsables de la fonction publique ainsi que les observateurs internationaux du PNUD, CRDI, qui ont accepté de m'accorder de leur temps malgré leurs contraintes d'agenda pour réaliser mes entretiens semi-dirigés. Je souligne dans ce sens particulièrement la gentillesse et la délicatesse de monsieur Abdessadek Rabiaa, de monsieur Nabil Benabdellah, monsieur Abdelatif Bennani, Khalide Moukite, Abdelali Fathi, Adil Ezzaim, Driss el Kettani, Saf el Houcine, Najat Rochdi, Khalid Safir,... etc

En terminant, un grand Merci aux gens qui m'entourent que ça soit ici au Canada ou au Maroc :

Mes amis, qui m'ont mis si haute la barre de performance.

Je suis immensément redevable à la Direction de l'ESG, qui m'a donné les conseils et le suivi nécessaires pour réussir ce programme ainsi qu'au département de Management et Technologie pour les bourses d'excellence que j'ai pu gagner.

À la fin je tiens à remercier l'Association des Étudiants de l'École des Sciences de la Gestion (AÉESG), pour les deux années que j'ai passées au sein du conseil exécutif.

MERCI.

## **DEDICACE**

Je dédie ce travail à :

Mes parents, avec leur soutien moral;

Ma chère épouse Fadwa, qui m'a rendu la vie et les études plus faciles;

Tout le reste de ma famille au Maroc, frères et sœurs ...

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
DEDICACE.....	iii
RÉSUMÉ.....	xi
INTRODUCTION .....	1
DESCRIPTION ET EXPOSITION DE LA PROBLÉMATIQUE .....	iii
Le sujet : .....	iii
Les questions de recherche.....	4
Pistes de réflexion.....	6
La question principale de la recherche.....	6
Les démarches .....	6
Les sections du travail.....	7
CHAPITRE I REVUE DE LITTÉRATURE .....	8
1.1 Gouvernance .....	9
1.1.1 Définitions : .....	9
1.1.2 L'État nation et la gouvernance : .....	10
1.1.3 Le nouveau rôle de l'État :.....	11
1.2 E-gouvernement et E-gouvernance .....	14
1.2.1 Introduction :.....	14
1.2.2 La littérature de l'E-gouvernance :.....	14
1.2.3 Quelques définitions :.....	15
1.2.4 Les conditions de réussite d'un projet e-gouvernance : .....	19
1.2.5 Les domaines d'application de l'e-gouvernance :.....	19

1.2.6	Conclusion :	25
1.3	Fracture numérique :	26
1.3.1	La mémoire de l'organisation:	28
1.3.2	Les enjeux de la mémoire de l'organisation:	29
1.3.3	Les formes de mémoire dans l'organisation:	30
1.3.4	Capitalisation des connaissances.....	31
2.	CHAPITRE III LA CONNAISSANCE ET SES IMPLICATIONS SUR L'ORGANISATION .....	35
2.1	La société du savoir et son économie.....	35
2.2	Connaissance.....	37
2.2.1	Données, informations et connaissances. ....	37
2.2.2	La connaissance organisationnelle :	40
2.2.3	La gestion des connaissances :	41
2.2.4	Quelques définitions :	42
2.2.5	Le modèle de structure organisationnelle et le KM :	47
2.2.6	Le processus générique de création des connaissances:.....	50
2.2.7	Le modèle japonais de création des connaissances:.....	51
2.3	Le transfert des connaissances :	59
3.	CHAPITRE II LA STRATÉGIE E-MAROC 2010.....	61
3.1	Portrait du royaume du Maroc .....	61
3.2	Les 3 paliers de gouvernance au royaume du Maroc :	62
3.2.1	Sa majesté le roi et le conseil des ministres.....	63
3.2.2	Le conseil du gouvernement. ....	64
3.2.3	Les hauts fonctionnaires, le middle management et les cadres.....	65

3.3	Le contexte de l'élaboration de la stratégie e-Maroc 2010.....	65
3.4	Les objectifs de la stratégie E-Maroc 2010 .....	68
3.5	Situation du secteur des TIC au Maroc : .....	70
3.6	Programme e-Gouvernement IDARATI .....	73
3.7	Conclusion : .....	73
4.	CHAPITRE IV CADRE CONCEPTUEL.....	76
4.1	Cadre théorique : .....	76
5.	CHAPITRE V MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	86
5.1	L'orientation méthodologique.....	86
5.2	Étapes à suivre: .....	87
5.3	Analyse des écrits, articles et documents .....	87
5.4	Entrevues semi-dirigées.....	88
5.5	Critères de choix des acteurs:.....	88
5.6	Entrevues (nombre, acteurs importants).....	90
5.7	Retranscriptions des entretiens.....	93
5.8	Analyse des discours .....	93
5.9	Élaboration des catégories sémantiques : .....	94
6.	CHAPITRE VI PRÉSENTATION, INTERPRÉTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS .....	95
6.1	Présentation des résultats par concepts.....	95
6.1.1	E-Maroc 2010 et le projet e-gouvernement au Maroc.....	97
6.1.2	Résumé : .....	105
6.1.3	Gouvernance .....	106
6.1.4	La réforme administrative comme un changement organisationnel au sein de la fonction publique .....	115

6.1.5	La fracture numérique .....	124
6.1.6	Le comité e-gov.....	128
6.1.7	La gestion des connaissances.....	131
6.2	Interprétation et analyse des résultats.....	136
6.2.1	E-Maroc 2010 et le projet e-gouvernement .....	136
6.2.2	Gouvernance .....	139
6.2.3	La réforme administrative comme un changement organisationnel au sein de la fonction publique .....	142
6.2.4	La fracture numérique .....	145
6.2.5	Le comité e-gov.....	146
6.2.6	La gestion des connaissances.....	147
6.3	Analyse, contributions et suggestions de la recherche .....	150
7.	CHAPITRE VII CONCLUSION.....	162
7.1	Contributions de la recherche .....	162
7.2	Limites de la recherche, perspectives d’avenir et recommandation...	163
7.3	Perspectives d’avenir et recommandation .....	164
8.	ANNEXE :.....	165
8.1	Le programme IDARATI : .....	166
8.1.1	Le comité e-GOV : .....	167
8.1.2	L’environnement et le pilotage stratégique : .....	169
8.1.3	Les ressources humaines et la formation .....	170
8.1.4	Le cadre règlementaire .....	171
8.1.5	Programme de généralisation d’accès .....	173
8.1.6	La mutualisation : .....	174
8.1.7	La normalisation : .....	176

8.1.8	Les infrastructures et la sécurité :.....	177
8.1.9	Les services transversaux et les services verticaux:.....	179
9.	Bibliographie : .....	182
9.1	Articles :.....	182
9.2	Livres et Chapitres de livres .....	189
9.3	Thèse de doctorat: .....	192
9.4	Site web : .....	192
9.5	Discours : .....	194

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.2.1 Liste des définitions de l'e-gouvernance et l'e-gouvernement. ....	15
Tableau 1.2.2 : répartition des concepts par définition de l'e-gouvernement.....	18
Tableau 1.4.1: La mémoire de l'organisation : neuf sous-systèmes amnésiques..	32
Tableau 2.5.1: Les causes de non équipement .....	72
Tableau 2.6.1 Liste des projets œuvrant pour la généralisation d'accès.....	173
Tableau 3.2.1 Liste des définitions de la gestion des connaissances.....	42

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les trois paliers de gouvernance au royaume du Maroc.....	iii
Figure 1.2.1: Domaine du gouvernement en ligne St-Amant 2003.....	20
Figure 1.2.3: Dynamique de transformation de l'administration électronique .....	22
Figure 1.2.3 : Catégories et thèmes de recherches dans l'E-Gouvernement .....	24
Figure 1.2.4 : Modèle e-Gouvernement pour gouvernement local .....	25
Figure 1.4.1 : Influence de la mémoire, l'histoire et la culture de l'entreprise sur le Management. ....	29
Figure 2.2.1 : Structure organisationnelle de la gouvernance nationale au Maroc	62
Figure 2.5.1: Le paysage du marché des télécoms au Maroc.....	70
Figure 2.5.2: L'évolution du nombre d'abonnés au service fixe et mobile .....	71
Figure 2.5.3: L'évolution du nombre d'abonnés au service de l'Internet .....	71
Figure 2.7.1: La phase de l'administration électronique au Maroc .....	74
Figure 3.2.1: La connaissance créée par une spirale .....	38
Figure 3.2.2: Distinction entre (intelligence, connaissance, information et données).....	40
Figure 3.2.3: Chaîne de valorisation des connaissances.....	50
Figure 3.2.4: Les deux dimensions de la création de connaissances.....	52
Figure 3.2.5: La spirale de connaissance de Nonaka et Takeuchi SECI.....	53
Figure 3.2.6 Les processus du SECI.....	54
Figure 3.2.7 : La pyramide du Chi (Source : <a href="http://www.polia-consulting.com">http://www.polia-consulting.com</a> )	56
Figure 3.2.8: Le Ba en tant que contexte partagé dans l'action. ....	56
Figure 3.2.6: Le sentiment Humain essence de l'expansion des connaissances explicites.....	57
Figure 3.2.7: les 4 types du Ba. ....	57
Figure 4.1.1: Cadre conceptuel.....	85
Figure 5.2.1: Intégration des 2 objectifs politiques et stratégiques .....	138

## RÉSUMÉ

Cette recherche s'inscrit dans une démarche de compréhension de l'application d'une stratégie de gestion des connaissances appliquée à un projet de gouvernance électronique, visant par ailleurs la gestion des processus de l'état.

Partant des études développées dans les secteurs technologiques, managériaux et sociopolitiques, cette recherche vise à instrumenter l'évaluation des processus de gestion des connaissances dans une stratégie d'e-gouvernance au royaume du Maroc.

Ce faisant, elle répond à des questions pratiques, sources d'enjeux majeurs dans la stratégie e-Maroc 2010.

En effet, la stratégie étudiée constitue un des moteurs importants du développement de la société du savoir, de l'amélioration de la performance économique et du développement des nouvelles formes de démocratie et ceci en visant la réduction de la fracture numérique et un meilleur positionnement du Maroc à l'échelle internationale.

Dans ce contexte de changement permanent, où le rythme de substitution des technologies et le rythme d'évolution des connaissances s'accélèrent, la recherche vise à cibler les conditions de réussite d'une stratégie permettant au gouvernement d'instaurer l'innovation continue. La présente recherche traite principalement de la question suivante:

*« Dans un pays qualifié par la BIRD de pays en voie de développement, tout en analysant les aspects managériaux, économiques, technologiques et sociopolitiques, quelles sont les conditions nécessaires pour que le gouvernement marocain soit capable d'intégrer l'innovation continue? »*

Les éléments de modélisation qualitative révélés dans la recherche sont issus d'une analyse thématique de contenu des discours issus des verbatims d'une vingtaine d'entretiens semi-dirigés, menés au royaume du Maroc auprès de hauts et moyens dirigeants, responsables politiques et administratifs. (Ministres, secrétaires d'état, cadres supérieurs, directeurs généraux, directeurs, parlementaires...) parmi les personnes interviewées on retrouve aussi des experts du métier notamment des professeurs universitaires et des chercheurs, enfin les entrevues incluent également des observateurs internationaux du PNUD, CRDI et autres...etc.). La recherche traite aussi des données récoltées pour les analyser et en tirer des conclusions. Ces conclusions englobent un topo

de la situation actuelle et un ensemble d'observations basées sur une revue de littérature traitant du sujet.

**Mot clés :** (E-gouvernance, E-gouvernement, Administration électronique, gouvernement électronique, E-Maroc 2010, E-administration, Gestion des connaissances, NONAKA et Takeuchi, KM, Knowledge Management et E-Gov, Apprentissage organisationnel, Gouvernance.)

## INTRODUCTION

Le royaume du Maroc est actuellement dans une période de transition politique, économique et sociale. Dans cette dynamique de modernisation, le Maroc fait face à différents écueils comme le manque du savoir, la rareté des ressources, l'ampleur des attentes, la réticence au changement et le manque de compétences.

Dans le but de relever ces défis, le gouvernement marocain a mis sur place une stratégie nationale appelée E-MAROC 2010. Cette stratégie vise le développement de l'économie du savoir au Maroc et se base sur un partenariat **public/privé "dynamique et concerté"**, qui s'articule autour de deux objectifs stratégiques principaux et fortement liés, à savoir **la réduction de la fracture numérique et un meilleur positionnement du Maroc à l'échelle internationale** tout en tenant compte des spécificités économiques, culturelles et géostratégiques du Royaume du Maroc<sup>1</sup>. (Voir plus de détails au chapitre E-Maroc)

L'objectif de cette recherche, est de mettre le focus sur les thèmes les plus représentatifs à notre question de recherche, notamment ceux liés à la création de connaissance dans un projet d'e-gouvernance au royaume du Maroc.

L'e-gouvernance passe tout d'abord par le style de gouvernance, cependant dans cette étude on cherche à savoir dans quelle mesure **le style de gouvernance, le modèle de management et la structure d'organisation actuels** au royaume du Maroc sont favorables à la création des connaissances organisationnelles.

Comme nous l'expliquerons dans notre cadre conceptuel, le travail est très influencé par le modèle de **Nonaka et Takeuchi** caractérisé essentiellement par un **style de management Milieu-Haut-Bas**.

Le modèle montre l'intérêt des connaissances en tant que source de compétitivité, le modèle implante une innovation continue au sein de tous les paliers du gouvernement marocain. Il s'agit d'identifier les caractéristiques et les acteurs clés de la création de connaissances dans le gouvernement marocain, les théories économiques et managériales et le style de management adéquats pour la mise en place d'un projet d'e-gouvernance.

Les instances publiques, sont responsables de l'adaptation des capacités du pays à la compétition internationale, alors ces pouvoirs jouent un rôle majeur dans l'évolution de la société de l'information et du savoir.

---

<sup>1</sup> [www.menara.ma](http://www.menara.ma). Présentation à Rabat de la stratégie nationale e-Maroc 2010, *Le ministre chargé des Affaires économiques et générales, M. Rachid Talbi El Alami.*

Ainsi et dans un contexte de mondialisation des échanges économiques, culturels et sociaux, ils sont amenés à acquérir et en continu les compétences, les connaissances et le savoir adéquats pour donner au pays les capacités nécessaires pour intégrer **l'innovation continue**.

L'application des Technologies d'Information et de Communication (TIC)<sup>2</sup> à tous les champs de la vie économique, sociale et politique continue à se développer et influence l'ensemble du fonctionnement de la société.

Les TIC peuvent placer le citoyen et l'entreprise au cœur des processus administratifs, elles peuvent créer de nouveaux canaux de communication et un autre mode de relations et offrent, **à un meilleur coût**, des services plus adéquats à leurs attentes. Cependant de par le monde on vit l'ère de **l'e-transformation**, avec des expériences **-de succès ou d'échecs-**, alors considérer les nouvelles technologies comme la solution ultime à nos problèmes est un **propos discutable**.

Le royaume du Maroc n'est pas à l'abri de ce phénomène de développement des TIC. L'application de ces technologies à tous les champs de la vie économique, sociale et politique au royaume du Maroc continue à se développer et à impacter ainsi l'ensemble du fonctionnement de la société marocaine. Selon les responsables du gouvernement marocain, les enjeux de l'e-gouvernance sont considérables, puisqu'ils dépassent les questions de l'équipement et de la technologie car ils relèvent de la conception et de l'application de la démocratie et du mode de gouvernance au sein du gouvernement marocain lui-même traduit par le type de relation entre l'administration publique d'un côté et les citoyens et les entreprises privées d'un autre côté.

---

<sup>2</sup> Nous préférons l'utilisation du terme TIC au lieu de NTIC, vu qu'en 2006 on ne peut plus (à notre avis) considérer les TIC comme des technologies nouvelles.

## DESCRIPTION ET EXPOSITION DE LA PROBLÉMATIQUE

### Le sujet :

Selon plusieurs acteurs politiques au royaume du Maroc, on retrouve que la politique de gouvernance au Maroc se compose de plusieurs paliers de gouvernance et de prérogatives. Au niveau de chaque palier il y a plusieurs niveaux de gouvernance et de pouvoir.

**On retrouve le niveau local, le niveau régional et le niveau national.**

*Pour bien cerner le sujet, cette recherche se focalise plutôt sur le niveau de gouvernance nationale.*

Ayant analysé la **gouvernance nationale** au royaume du Maroc on constate l'existence de **3 paliers** de gouvernance ayant pour objectif la réalisation de la mission gouvernementale.

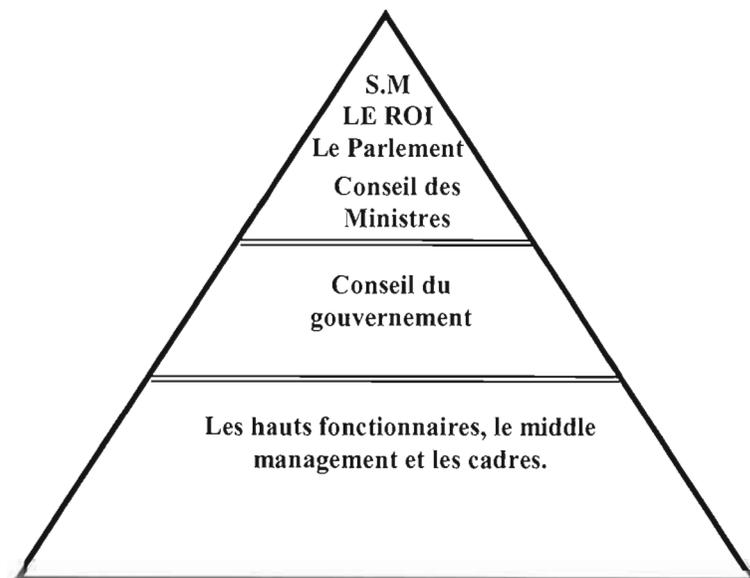


Figure 1 : Les trois paliers de gouvernance au royaume du Maroc

## Les questions de recherche

Les instances gouvernementales au Maroc visent à **améliorer la performance économique et à développer de nouvelles formes de démocratie via la stratégie e-Maroc 2010**.<sup>3</sup>

Après avoir présenté (très brièvement) les volontés du gouvernement à aller vers une société du savoir et identifier les différents paliers de gouvernance au royaume du Maroc, nous allons dresser les différentes questions de recherche qui nous ont interpellé.

L'e-gouvernance passe tout d'abord par le style de gouvernance qui règne dans le pays, cependant dans quelle mesure **le style de gouvernance, le modèle de management et la structure d'organisation, actuels** au royaume du Maroc sont ils favorables à la création des connaissances organisationnelles entre les 3 paliers de la gouvernance au Maroc?

Quel est le mécanisme de gestion adopté par le gouvernement? Et est ce que c'est un fonctionnement managérial plus en réseau ou en silo?

Jusqu'à quel niveau la communication, la collaboration et la coordination sont présentes dans le quotidien du processus gouvernemental?

Par quels moyens les acteurs clés du gouvernement peuvent-ils assurer l'efficacité, *la transparence et l'équité*? Ces 3 conditions sont -selon notre modèle de recherche- nécessaires à la création de connaissance et du savoir dans l'organisation.

Dans cette recherche on considère le niveau national de gouvernance du gouvernement marocain comme étant une institution organisationnelle. On vise alors à analyser les 3 paliers de gouvernance du niveau national, d'un angle managérial fortement teintée par le concept du Knowledge Management, notamment la création des connaissances et la notion de l'organisation apprenante selon (Nonaka et Takeuchi, 1994, 1995, 1997).

Selon Penrose « *Les connaissances mettent en action les ressources dans des processus d'action et déterminent la manière dont elles vont être déployées, combinées et coordonnées. Ces connaissances vont permettre d'extraire des ressources les services productifs* » (Penrose, 1959), ce qui nécessite des individus compétents et une organisation compétente. -ce qui nous amènera à expliquer les notions de la **mémoire individuelle et la mémoire organisationnelle**-. Il faudrait alors déterminer d'un côté

---

<sup>3</sup> Discours de monsieur le premier ministre à l'ouverture des journées d'e-Maroc. Rabat juillet 2005.

l'ensemble **des connaissances**, qui sont relatives à l'ensemble des capacités organisationnelles nécessaires pour mener à bien un projet d'e-gouvernance, et d'un autre côté les mécanismes à mettre en place pour créer de la connaissance au sein de l'organisation. Il faut aussi savoir quelles sont les exigences pour l'alimentation et la facilitation des échanges des connaissances entre les 3 paliers du gouvernement et aussi dans les organisations départementales que ça soit pour la publication, l'interaction, la transaction ou l'intégration intra et inter organisationnelles. (Les 5 phases d'un projet d'administration électronique) (St-amant et renard 2005).

Comment pourrait-on développer les capacités organisationnelles, et plus spécialement les connaissances, nécessaires pour une e-gouvernance efficace et quel serait le modèle idéal pour une e-gouvernance capable d'intégrer l'innovation continue au sein des instances gouvernementales?

Selon Nonaka et Takeuchi cette innovation continue est principalement basée sur la connaissance et le savoir dans un contexte valable d'apprentissage organisationnel et surtout innovateur au sein de toute la société.

Le modèle de **Nonaka et Takeuchi** est caractérisé par un **style de management Milieu-Haut-Bas et une organisation hypertexte**. Il montre par ailleurs l'intérêt des connaissances en tant que source de compétitivité, le modèle implante une innovation continue au sein de tous les paliers du gouvernement marocain. Il s'agit d'identifier les 3 caractéristiques clés de la création des connaissances soient (**La métaphore et analogie, le passage de la connaissance individuelle à la connaissance organisationnelle et enfin l'ambiguïté et la redondance**), et d'identifier aussi les acteurs clés de la création de connaissances dans le gouvernement marocain, les théories économiques et managériales et le style de management adéquat pour la mise en place d'un projet d'e-gouvernance.

*Alors quel serait l'apport de la gestion des connaissances dans le contexte marocain? Jusqu'à quel point le modèle de NONAKA et TAKEUCHI est applicable pour créer la connaissance nécessaire pour l'e-gouvernance au Maroc et par la suite mettre en place un système d'innovation continue ?*

Nos observations nous ont sensibilisé sur des phénomènes sous-jacents qui ont leur importance dans l'analyse du projet, et influencent les chances de réussite.

Il faut souligner que si la population marocaine connectée s'accroît de jour en jour, il est nécessaire de ne pas négliger que la fracture numérique n'est pas résorbée et que les disparités sociales demeurent très présentes. Si on sait que l'Internet est un espace de

communication où rien n'est exclu que ça soit le bien ou le mal et qu'il manifeste la connexion de la personne à l'aspiration pour une certaine liberté. (Lévy 2002), la fracture numérique peut occasionner selon plusieurs observateurs des effets négatifs comme l'influence des sites non éthiques incitant à l'extrémisme religieux ou à la désorientation des traditions et de l'éducation.

Les disparités dépassent le caractère technologique vers une disparité plus sociale (éducation, santé, culture...).

L'étude aborde ces problématiques, mais d'une façon assez brève pour se focaliser sur le concept de gestion de connaissances et le style de gouvernance.

D'autres problèmes vont être énumérés comme la corruption, la culture et la mentalité au sein de la fonction publique, l'utilisation d'Internet et la place des TIC au royaume du Maroc.

### **Pistes de réflexion**

Les pistes de réflexions qui nous ont dirigé vers ces questions de recherche sont d'ordre technologique, sociopolitique, managériale et économique.

### **La question principale de la recherche**

*La question fondamentale de la recherche est:*

*« Dans un pays qualifié par la BIRD de pays en voie de développement, tout en analysant les aspects managériaux, économiques, technologiques et sociopolitiques, quelles sont les conditions nécessaires pour que le gouvernement marocain soit capable d'intégrer l'innovation continue? »*

### **Les démarches**

La recherche va dans un premier temps faire l'état des lieux de la stratégie e-Maroc. Par la suite, elle dressera une revue de littérature sur les différents thèmes clés, puis une analyse du terrain basée sur des entrevues semi-dirigées réalisées au royaume du Maroc auprès de hauts et moyens responsables politiques et administratifs (Ministres, secrétaires d'état, cadres supérieurs, directeurs généraux, directeurs, parlementaires...). Parmi les personnes interviewées aussi, on retrouve des experts du métier notamment des professeurs universitaires et des chercheurs. Enfin les entrevues incluent également des observateurs internationaux du PNUD, CRDI et autres..etc). Par la suite la recherche

traitera les données récoltées pour les analyser et en tirer des conclusions. Ces conclusions englobent un topo de la situation actuelle et un ensemble d'observations basées sur une revue de littérature traitant du sujet.

La définition de l'objet de la recherche et l'explication de la revue de littérature viennent pour donner sens à notre **recherche inductive**.

## **Les sections du travail**

Le présent travail est composé de 7 sections principales. Suite à une introduction qui décrit et expose aussi la problématique (Section I), la Section II clarifie les concepts utilisés pour l'étude dans une revue de littérature. La Section III examine la stratégie E-Maroc 2010, cette section identifie les objectifs ainsi que les axes de travaux de cette stratégie, étendue envers les institutions politiques et à l'administration publique. La Section IV examine les implications de la connaissance sur les organisations, dans cette section on dresse la situation actuelle de l'évolution vers une société de savoir, par la suite on explique les notions de connaissances et de savoir puis on dresse les tendances actuelles dans les modèles de création de connaissances. Notre focalisation sera autour du modèle japonais notamment celui de Nonaka et Takeuchi basé sur son modèle SECI et qui est largement influencé par le concept japonais Ba. La section V explique notre méthodologie de recherche qui est une recherche qualitative basée sur des entretiens semi-dirigés réalisés sur le terrain en été 2005.

Puis on passe à la section VI montre notre cadre théorique, par la suite dans la section VII on retrouve une interprétation et une analyse des résultats ainsi que la contribution de la recherche.

La conclusion dans la dernière section (section VIII) donnera un topo général de nos points de vue et expliquera les limites et les recommandations de notre travail.

# **CHAPITRE I**

## **REVUE DE LITTÉRATURE**

Cette section cherche à établir les bases littéraires des analyses subséquentes sur les tendances au sein des concepts traités dans notre recherche, de la gouvernance à la gouvernance électronique en passant par la gestion et la création des connaissances. En clarifiant ces concepts stratégiques tels qu'ils seront utilisés. Les termes exposés sont complexes et leur définition a fait l'objet de plusieurs débats dans la littérature. On ne prétend pas nous non plus présenter des définitions complètes des concepts pour régler les différends au niveau de leur signification mais plutôt d'offrir une base cohérente capable de nous soutenir dans le cadre de l'analyse qui suivra.

## 1.1 Gouvernance

L'implantation des TIC dans l'action administrative et gouvernementale, ou dans la relation du gouvernement avec le citoyen reste une facilitation des procédures et des règles préétablies par le style de gouvernance déjà sur place. Dans ce sens il est jugé nécessaire d'apporter une explication préliminaire au concept de gouvernance.

Le but de ce chapitre est de définir le concept de gouvernance en général et la notion de l'état nation, et d'expliquer aussi les facteurs influençant le contexte mondial actuel et qui peuvent influencer les styles de gouvernance dans un pays donné. Par contre il n'est pas question de mener une étude exhaustive des différentes tendances et théories tournant autour du thème de la gouvernance.

(Ebrahimi 2002), qualifie le thème de gouvernance de très actuel et très médiatisé, et dont l'approche aux organisations est dite totalisante.

### 1.1.1 Définitions :

Selon l'Office de la langue française la gouvernance correspond à la « manière d'orienter, de guider, de coordonner les activités d'un pays, d'une région, d'un groupe social ou d'une organisation privée ou publique »<sup>4</sup>.

Gouverner dans le dictionnaire est guider ou orienter. La gouvernance est un processus par lequel les organisations humaines, qu'elles soient privées, publiques ou civiques, prennent elles-mêmes la barre pour se gouverner.<sup>5</sup>

(Kooiman 1993), définit la gouvernance comme « un modèle, ou une structure, qui émerge dans un système socio-politique en tant que résultat commun de l'interaction de tous les acteurs en présence. Ce modèle ne peut être réduit à un seul acteur ou à un groupe d'acteurs en particulier. »

(Turnbull 2000) affirme que le terme gouvernance est ancien mais il connaît un regain de popularité depuis une décennie. Il désigne selon lui « *un mode de gouvernement organisé sur la base d'une coopération, d'un partenariat ou d'un contrat, entre une pluralité d'acteurs aussi bien publics que privés, il renvoie aussi à toutes les influences touchant les processus de sélection des administrateurs et des dirigeants dans le cadre de l'organisation de la production de biens et de services, ainsi que toutes les influences externes touchant les opérations et/ou les administrateurs.* ».

<sup>4</sup> Le grand dictionnaire, <http://w3.granddictionnaire.com>, consulté le 26 juillet 2006

<sup>5</sup> Qu'est-ce que la Gouvernance ?, Centre d'études en gouvernance, Université d'Ottawa.

La gouvernance renvoie à une idée de réunion, de collaboration de l'ensemble des acteurs de la société quel que soit le niveau. Ainsi, elle s'interprète, selon Thomas B. Riley, comme étant «le résultat de l'interaction du gouvernement, de la fonction publique et des citoyens dans l'ensemble du processus politique» (Thomas B. Riley 2003).

Pour le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), «*la gouvernance est le style avec lequel on applique tous les pouvoirs (économique, politique et administrative) dans la gestion d'un pays et ce, à tous les niveaux ce qui inclut les mécanismes, les processus et les institutions par lesquels les citoyens et les groupes présentent leurs points de vue, exercent leurs droits, assument leurs obligations et règlent les différends qui les opposent.*» (PNUD 1997)<sup>6</sup>. Alors la notion de gouvernance doit être étudiée dans son sens intégral.

Selon Andrée Lajoie, le concept de gouvernance «*concerne tout ce qui a trait aux institutions, aux processus et aux traditions qui interviennent dans les débats d'intérêt public, ce qui inclut le gouvernement et le secteur public, mais aussi la société civile, le secteur privé, les citoyens, les médias, etc.*» (Lajoie 1997).

(Ebrahimi 2002) trouve qu'il y a une ressemblance du fonctionnement des sociétés par actions à celui des démocraties parlementaires, sans affirmer toutefois que le fonctionnement des entreprises par action est démocratique au même titre que celui des sociétés démocratiques.

Mais comment on est venu au concept de l'État nation capable de mettre en place des styles de gestion propre à son contexte? Comment a-t-on conçu l'État nation?

### **1.1.2 L'État nation et la gouvernance :**

Dans ce paragraphe on va dresser les étapes de la création de l'État nation et sa situation actuelle avec l'avènement de la mondialisation.

(Valaskakis 2001) explique que la conception même de l'État fait suite au traité de Westphalie de 1648 suite à la guerre de Trente Ans. Le nouvel ordre westphalien renforce ainsi l'émergence de l'État-nation moderne. Ainsi, l'État s'impose, de plus en plus dans toutes les activités de la vie économique.

#### **Le système westphalien repose sur 5 piliers :**

1. Les gouvernements des États-nations sont les seuls détenteurs de la souveraineté,
2. La souveraineté s'exerce sur un territoire physique,

<sup>6</sup> UNDP, Governance for sustainable human development, a UNDP policy document, New York, 1997, p. 2 et 3.

3. Les gouvernements des États-nations sont aussi les acteurs les plus puissants du monde, pour faire face à leurs opposants,
4. Il n'y a pas de droit supranational; le seul droit international est celui qui est issu de traités signés par des nations souveraines,
5. En cas de différends inconciliables, la guerre entre nations souveraines est un moyen légitime pour les résoudre. (Valaskakis 2001)

L'implantation du système **westphalien** a connu **3 phases différentes** :

La première phase de l'ordre westphalien couvre la période 1648-1815, marquée par la fin des guerres napoléoniennes et une forte dimension mercantiliste telle que pratiquée, dans cette phase c'est l'économie qui servait la politique et non l'inverse. (Valaskakis 2001)

Dans la deuxième phase du système westphalien couvrant la période de 1815 à 1945 on retrouve un système d'équilibre des souverainetés visant à régler les contentieux sans recours à la guerre.

Puis la troisième phase au début du 20<sup>ème</sup> siècle, avec le renforcement de l'étatisme qui a atteint son sommet après la deuxième guerre mondiale, à cause des besoins constatés pour la reconstruction. (Valaskakis 2001)

Cependant quels sont les rôles de l'État? Barrows et all représentent **5 rôles** différents de l'État :

1. **Arbitre** (lois et règlements, respect des contrats, administre la justice et exécute les sanctions)
2. **Protecteur** (ordre public, protection des personnes et leurs biens contre le vol et la violence, bien être social)
3. **Producteur** (services publics, sociétés d'État..)
4. **Promoteur de la croissance économique** (limiter l'effet de fluctuation et des crises économiques : politique budgétaire, politique structurelle de développement à long terme)
5. **Redistributeur** (Etat comme garant de la cohésion nationale, limiter les inégalités sociales) (Barrow 1998).

### 1.1.3 Le nouveau rôle de l'État :

On définit la politique publique comme « *un processus dynamique et continu qui est la combinaison des décisions de base, des engagements, et des actions faites par ceux qui détiennent ou qui influencent le gouvernement* ». (Gerston 1997)

Dans cette définition on comprend que la gouvernance n'est pas seulement modelée par ceux qui détiennent le pouvoir, mais aussi par ceux qui l'influencent, même s'ils sont en dehors de la vie politique.

Alors, le pouvoir décisionnel de l'État n'est plus un résultat d'un dynamisme gouvernemental à l'interne mais il peut s'influencer par d'autres acteurs externes. Ainsi, la gouvernance ne saurait être associée strictement au gouvernement, elle inclut autant l'appareil gouvernemental que les acteurs sociaux eux-mêmes.

Selon (Ebrahimi 2002), le système westphalien est de plus en plus remis en cause avec l'avènement de la mondialisation. Un transfert des pouvoirs est constaté des États vers d'autres acteurs.

Ce transfert s'est fait dans 3 directions : « vers le bas par la décentralisation des pouvoirs, vers le haut par l'émergence d'organisations intergouvernementales possédant certains pouvoirs supranationaux, et latéralement en faveur des forces du marché » (Valaskakis 2001).

(Ebrahimi 2002), trouve que le transfert des pouvoirs vers le haut, en parallèle aux transferts latéraux est, le plus destructeur, d'autant plus que l'OMC (L'Organisation Mondiale du Commerce) peut imposer un règlement commercial à un pays même si l'État souverain de ce dernier est totalement en désaccord. Pour ce qui est des transferts latéraux, ils trouvent que l'État se retire graduellement, laissant la place aux déréglementations, aux privatisations, et autres signatures de traités de libre-échange.

« Le nouvel ordre mondial n'est plus basé sur la souveraineté territoriale des États, mais plutôt sur une espèce de privatisation de la gouvernance fondée sur une nouvelle idéologie faisant fi de toute autre vision. » (Ebrahimi 2002).

Les États et les entreprises, à cause de la mondialisation, sont rentrés dans une dynamique d'alliance nouvelle entre eux. Ainsi le rôle de l'État est devenu un assureur de ses firmes multinationales. L'État a pris un rôle secondaire par rapport à celui de l'entreprise dans la mesure où **il agit comme un suiveur plutôt qu'un meneur**. Par contre l'entreprise privée est en train de devenir aujourd'hui, l'organisation de gouvernance de l'économie mondiale (Petrella 1998)

Ce retrait progressif de l'état est traité de plus en plus dans la littérature, par conséquent il y a des experts qui enclenchent quelques pistes de réflexions pour amortir les effets de ce constat.

Bronsard (1998) trouve que le mode d'intervention de l'État se caractérise par la recherche de l'équité dans l'attribution des ressources, davantage que par la recherche de

l'égalité. Il précise qu'il faut favoriser la participation des « clients » à l'administration de la fonction publique. (Bronsard 1998). Il a proposé trois éléments pour le faire :

- La redéfinition du lien politique entre la société et l'appareil administratif
- Inciter les citoyens à participer à la gestion de l'État
- L'introduction d'éléments de la société civile dans l'administration publique.

En conclusion à cette partie on retient que la notion de gouvernance est un concept qui de très actuel et très médiatisé. **La remise en cause du système westphalien est évidente** avec l'incidence de la mondialisation et le transfert du pouvoir de l'État vers d'autres acteurs. Selon les travaux d'Ebrahimi, on retient que la raison qui règne est celle des néoréalistes, celle-ci est inspirée de la logique économique néoclassique basée sur des principes financiers et régnante dans tout le globe sur tous les aspects de la vie sociale et économique Ce constat nous mène à se demander si l'État a toujours l'autorité pour défendre l'intérêt général de la société ou elle cède sa place à d'autres acteurs dont l'intérêt ne concorde pas toujours avec l'intérêt général ?

Pour le cas du royaume du Maroc, ce qu'on pourrait déduire de cette partie c'est que de plus en plus, les gouvernements partagent les prérogatives et le pouvoir avec d'autres organisations. Dans le royaume du Maroc encore, c'est plus par nécessité que par choix. La gouvernance ne porte plus seulement sur la monarchie et les gouvernements; elle suppose la participation d'autres institutions et acteurs. La gouvernance est devenue une activité multicentrique, changeante, compliquée, étendue et interactive à laquelle participent tant des institutions formelles que des réseaux informels. Tandis que l'autorité et le pouvoir au sein du gouvernement demeure centralisé dans les mains du Roi, de son premier ministre et son cabinet, leurs pouvoirs sur le processus d'établissement de programmes du gouvernement et leur liberté de manœuvre sur le plan des politiques sont influencés par la toile étendue de liens avec les autres gouvernements, les instances internationales et les intérêts de la société civile.

## **1.2 E-gouvernement et E-gouvernance**

### **1.2.1 Introduction :**

Les Technologies d'information et de communication (TIC) de par leurs capacités, investissent de plus en plus différents champs de la société. Ils impliquent des changements et des transformations majeurs dans plusieurs activités humaines. (Rachel Silcock 2001).

Les TIC dans les organisations favorisent:

- **L'amélioration de la connectivité et la portée globale,**
- **La diminution du coût des communications;**
- **La diminution du coût des transactions;**
- **L'amélioration de l'interactivité, de la souplesse et de la personnalisation;**
- **L'accélération de la diffusion de la connaissance. (Laudon et Laudon, 2000: p. 391)**

De nombreuses pressions (La globalisation, l'utilisation croissante de l'Internet, la dynamique de l'environnement interne et externe et l'importante exploitation des réseaux de communication ...) poussent les gouvernements à adopter et de manière croissante les technologies de l'information et de la communication (TIC).

La plupart des auteurs (St-amant, Letch, Rachel, ....) introduisent ce concept par l'application des TIC dans l'action administrative et gouvernementale, ce qui nous amène à conclure que le concept de l'e-gouvernance est lié aux technologies de l'information et de la communication; Alors sous les vocables de l'e-gouvernance, gouvernement électronique, e-gouvernement ou gouvernement en ligne, on présente l'application d'Internet et/ou les TIC dans les actions et les processus gouvernementaux. Cependant plusieurs auteurs affirment que l'e-gouvernance n'est pas limitée à l'application des TIC, elle dépasse les bornes d'un projet technologique.

### **1.2.2 La littérature de l'E-gouvernance :**

L'e-gouvernement est un concept qui est apparu dans l'administration publique vers la fin des années 1980 (St-Amant, 2004). Dans la littérature on remarque que le domaine est en constante évolution, que ce soit au niveau du mode d'application sur le terrain ou au niveau des recherches réalisées.

Comme plusieurs concepts scientifiques l'e-gouvernance n'a pas eu de définition arrêtée faisant l'unanimité auprès des scientifiques et des experts.

La littérature est influencée par :

- **Des approches organisationnelles,**
- **Des approches technologiques et des systèmes d'information,**
- **L'aspect sociopolitique (gouvernance, démocratie, vote...,**
- **L'Aspect économique.**

### 1.2.3 Quelques définitions :

On trouve par ailleurs un grand nombre de définitions, et classifications de ce concept dans les écrits sur le sujet.

Dans cette littérature qu'on pourrait qualifier **d'évolutive** et sur la base d'une dizaine de définition (OCDE, St Amant, ITA, EzGov, Anderson consulting, Gartner group, ...) on retrouve 2 idées qui émergent de la définition du gouvernement en ligne qui sont: l'application des TIC et l'amélioration des relations du gouvernement avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes.

L'e-gouvernance, (le concept utilisé dans ce travail) est un concept plus large que l'e-gouvernement, il rassemble selon (St-amant et Renard 2005), de manière explicite les trois domaines **de e-administration, e-démocratie et de e-société**, déduits à partir des travaux de Heeks, 2001, Tan et al. 2005, Roy, 2001, Allen et al., 2002.

**Tableau 1.2.3.1 Liste des définitions portant sur l'e-gouvernance et l'e-gouvernement.**

<p>La recherche de l'OCDE affirme que l'e-gouvernement, consiste dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, dans le but d'améliorer la gestion des affaires publiques. Ceci mène à l'amélioration des services et à un plus grand engagement des citoyens dans le processus d'élaboration des politiques. » <b>(OCDE 2003)</b>. Cette définition met l'emphase sur les outils utilisés (les TIC) et les objectifs recherchés avec une vision tournée davantage vers le citoyen que vers l'organisation.</p>
<p>« Le e-gouvernement est l'adoption par les collectivités publiques des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans son rapport avec le souverain, et dans sa relation avec les administrés, collaborateurs et partenaires du service public.» <b>(Arthur Andersen, 2000)</b>.</p>

«Electronic Government (...) describes the use of new information and communication technologies (ICT) to support the workings of governments and public administrations. Usually there are three main effects expected:

- Better and ore efficient services to business
- Greater efficiency and openness of government administration and
- Cost savings for the taxpayer » (ITA, 1999)

«E-government is the provision of routine government information and transaction using electronic means, most notably those using Internet technologies, whether delivered at home, at work, or through public kiosks”. « E-governance is a technology-mediated relationship between citizens and their governments from the perspective of potential electronic deliberation over civic communication, over policy evolution, and in democratic expressions of citizen will”. *Cette définition insiste aussi sur le dialogue entre le gouvernement et les citoyens via les TIC et ceci pour l'aide à la prise des décisions gouvernementales.*

*L'e-gouvernement est donc un phénomène administratif alors que l'e-governance est de nature politique.* (Marche et al 2003)

«E-government is not just about service delivery over the Internet (...). The far more daunting challenge in the years ahead is a revolution in government itself, a revolution in the fullest meaning of the word- a dramatic shift in the ways that political and social power is organized and used.» (Alberta, 2000)

«E-gouvernement fait référence à l'utilisation par les gouvernements des NTIC pour transformer les relations avec le citoyen, les autres membres du gouvernement. Ces technologies peuvent servir à une variété de fins différentes : meilleure prestation des services gouvernementaux pour les citoyens, amélioration des interactions avec les professionnels et industrie, donner le pouvoir aux citoyens à travers l'accès à l'information et un management efficace du gouvernement. » (The world bank group).

« L'e-gouvernement est l'application des NTIC pour améliorer l'efficacité et le rendement, créer de la transparence et rendre compte des échanges et transactions d'information, avec le gouvernement, entre gouvernement et agences de gouvernement au niveau national, local et régional, **G2G, G2C, G2B.**

Ceci change les relations fondamentales

- L'e-gouvernement réinvente les activités du gouvernement;
- Transforme la nature de gouvernance en affectant les rôles et les relations entre état d'un côté et les citoyens et les professionnels d'un autre;

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informe et engage la citoyenneté;</li> <li>➤ Améliore la communication bidirectionnelle entre les représentants. » <b>(Saidi et Yared 2002)</b></li> </ul>
<p>«L'e-gouvernement est perçu comme un moyen de moderniser l'État dans ses modes de fonctionnement et de gouvernance. ... permet de rapprocher le citoyen de l'État ou de simplifier la vie des entreprises. » <b>(Boudreau 2003)</b></p>
<p>« L'expression e-gouvernement est un nouvel axiome soumis aux administrations publiques des pays démocratiques qui peinent à faire sa démonstration et à mesurer les enjeux soulevés par une équation somme toute assez simple, 'e-gouvernement = e-administration + e-démocratie' » <b>(Bernier 2003).</b></p>
<p>« Politiques et actions des administrations publiques destinées à renforcer la qualité des services aux citoyens, rehausser l'accessibilité et l'aptitude à réagir, réduire les coûts des transactions en déployant des plateformes électroniques intégrées multicanaux » <b>(IDC CANADA consulting 2003)</b></p>
<p>« L'e-gouvernement est un moyen technologique pour simplifier et automatiser les transactions entre gouvernements et les partenaires d'affaires ou d'autres gouvernements. » <b>(Milford 2000)</b></p>
<p>Derrière le terme de e-gouvernement, on retrouve toutes les mesures d'administrations publiques, d'institution qui doivent être comprises comme ayant principalement une amélioration de la performance externe mais également interne en prenant en considération les tâches définies et la satisfaction des besoins clients <b>(Bernhardt, 1997)</b></p>
<p>« With a renewed strategic focus on citizens as partners in the governing process (Wimmer et Traunmuller, 2000) his modernized approach to public management promises expanded functionalities through IT integration and has been popularly termed electronic government. » <b>(Stratford et Stratford, 2000).</b></p>
<p>« What e-Government is not terms such as "data resale" and 'digital democracy' is also frequently mentioned within the same breath as 'e-government'. Neither of these terms, however, observes the principle of leveraging the Internet to simplify the election process (rather than government). <b>(EzGov 2000)</b></p>
<p>"E-government is a way for governments to use the new technologies to provide people with more convenient access to government information and services, to improve the quality of the services and to provide greater opportunities to participate in our democratic institutions and processes " <b>(EzGov 2000)</b></p>

Tableau 1.2.3.2 : répartition des concepts par définition de l'e-gouvernement

<b>Concepts :</b> <b>Auteurs :</b>	<b>Utilisation des TIC</b>	<b>Changement organisationnel</b>	<b>Efficienc économique</b>	<b>Nouvelle gouvernance</b>	<b>Meilleure relation avec les citoyens</b>	<b>Améliorer la gestion interne</b>	<b>Améliorer la qualité des services</b>	<b>Améliorer la relation Intra ou Inter gouvernement</b>
ITA	■		■			■	■	
OCDE	■				■	■	■	
Letch	■							
Arthur Andersen	■				■			■
Alberta	■	■		■				
The world bank group	■			■	■			■
Saidi et Yared	■	■		■	■	■	■	■
Christian Boudreau	■	■		■	■			
Pierre Bernier	■			■				
IDC CANADA consulting	■				■			
Aicholzer et Schmutzer	■	■	■	■			■	
Bernhardt	■				■	■	■	
Stratford et Stratford	■				■	■	■	
Milford	■				■			■
EzGov	■			■	■		■	

#### 1.2.4 Les conditions de réussite d'un projet e-gouvernance :

Selon Pierre Lévy, si le gouvernement veut mettre en place un projet d'e-gouvernance il faut qu'il prépare trois conditions favorables pour en tirer les meilleures conclusions surtout ce qui a trait aux nouvelles formes de bonne gouvernance, ces 3 conditions sont **l'inclusion, la transparence et l'universalité**.

**L'inclusion : en permettant** à tous les individus, groupes, institutions et communautés, de s'exprimer et intégrer le monde numérique.

**La transparence** en ayant un degré plus élevé au niveau de l'accessibilité à l'information pour éliminer les privilèges aux élites classiques détenant le pouvoir politique.

**L'universalité** : les TIC permettent dans ce sens de relativiser les frontières des États nations et même des ensembles géopolitiques.

Le tableau suivant donne une répartition des termes sur lesquels insistent la plupart des définitions qu'on retrouve dans la littérature.

Selon **Mower** (2001), une bonne conversion d'une administration en e-administration suppose la présence de 4 conditions :

- 1- **Acquisition des technologies nécessaires et appropriées aux besoins,**
- 2- **Des procédures adéquates de support à l'interne (back office),**
- 3- **Une sécurité prouvée et démontrée**
- 4- **Susciter l'intérêt des citoyens pour une meilleure inclusion de la communauté**

#### 1.2.5 Les domaines d'application de l'e-gouvernance :

Plusieurs auteurs tentent de donner une synthèse de ces domaines,

Quelques auteurs comme Letch 2001, Heeks (2001), Oliver L.; Gerbod (2001), Sanders L.; (2003), St-Amant et Renard (2005), identifient trois domaines du e-gouvernement il s'agit de **La e-administration, La e-démocratie et la e-société**.

La partie suivante est une synthèse du référentiel présenté par St-Amant et Renard, ainsi qu'une récolte de plusieurs autres auteurs qui ont analysé les mêmes domaines d'application d'e-gouvernance.

### 1.2.5.1. Modèle de St-amant et Renard :

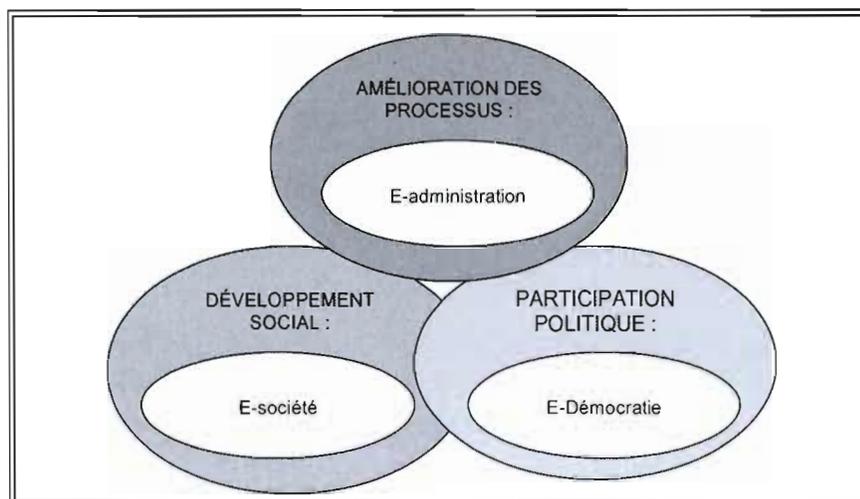


Figure 1.2.5.1: Domaine du gouvernement en ligne St-Amant 2003

#### *a. L'e-administration :*

L'e-administration est une représentation restreinte de l'e-gouvernement, (Jorge Marcelo Montagna 2005), elle réfère juste aux affaires administratives.

L'e-administration vise l'amélioration de l'ensemble des processus administratifs internes et externes du gouvernement. (st-amant 2004)

Selon St amant et renard 2005, la définition de l'e-administration, est divisée en deux types: **par sous- domaines et suivant la principale partie prenante.**

- **Définition par sous domaine:**

L'e-administration est l'intégration progressive, entre les processus de logistique en interne et les processus de livraisons des services aux citoyens. (Gerbod 2001). On retrouve alors:

**L'e-service** qui est l'ensemble des processus de prestation électronique pour fournir les services aux citoyens.

**L'e-logistique** qui est l'ensemble des processus électroniques de support.

L'e-service est une composante du **front-office** tandis que l'e-logistique est une composante du **back-office**. Le front office englobe les services fournis pour le citoyen, tandis que le back-office est l'ensemble des activités de support qui permettent de livrer les activités de services du front-office. (St-amant et Renard 2005).

Le e-service selon (Boyer 2002) et al est défini comme l'ensemble des services interactifs fournis sur Internet en utilisant des TIC et des technologies de multimédia avancées. les projets E-services sont une occasion unique de transformer la stratégie de gouvernement en développant de nouveaux services.

Même si l'e-service est le résultat du succès de l'e-commerce, -ce qui a mené à étudier la manière d'atteindre les résultats semblables dans l'administration publique- (tambouris et al 2001), Il y a cependant des différences significatives entre les secteurs publics et privés qui devraient être prises en considération, comme l'absence de toute force du marché qui conditionnent l'e-commerce. Il n'est pas possible de considérer l'administration publique en tant qu'agence livrant des services.

- ***Définition selon la principale partie prenante:***

**Intra-organisationnel:** Les projets internes à l'organisation qui visent la performance des processus internes.

**Administration – Citoyens (A à C) :** Les projets qui visent à améliorer et à distribuer les processus de prestations de services publics aux citoyens.

**Administration – entreprises (A à E) :** Les projets qui visent à améliorer les relations et les interactions avec les entreprises et travailleurs autonomes qui fournissent les services/produites.

**Inter organisationnels (O à O) :** Les projets qui visent à réaliser les liens et les intégrations inter-organisations afin de permettre des services intégrés entre différentes juridictions via un guichet d'entrée unique ("**one stop servicing**"). (St-amant et renard 2005)

Selon St-Amant et Renard l'évolution de l'e-administration passe par 5 phases : l'information, l'interaction, la transaction, l'intégration intra organisationnelle et l'intégration inter-organisationnelle.

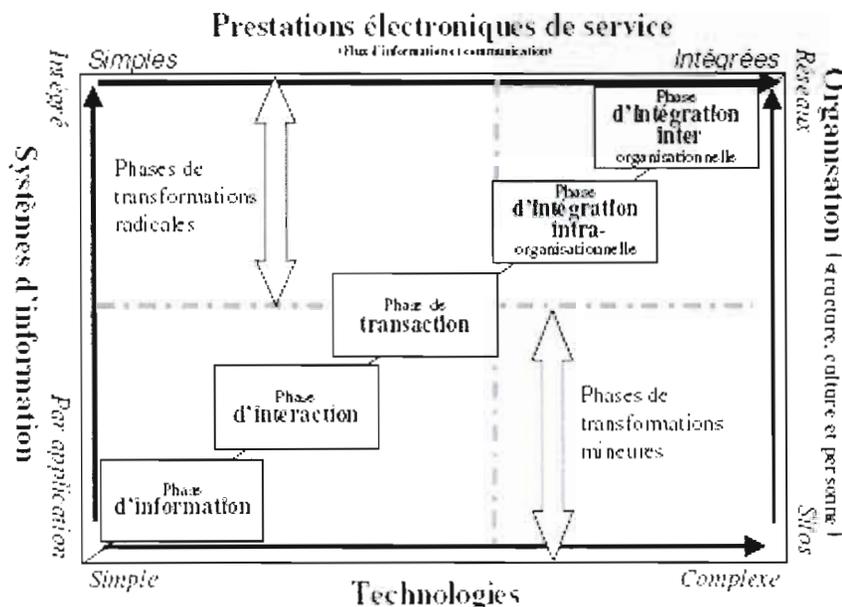


Figure 1.2.5.2: Dynamique de transformation de l'administration électronique (St-amant et Renard 2005)

### b. L'e-démocratie

L'e-démocratie vise le développement et l'amélioration des relations avec le citoyen en tant qu'acteur politique et détenteur de la légitimité ainsi que les relations inter-gouvernementales; (st amant 2004).

(Edwards 1995), distingue 3 versions de la démocratie électronique : une version **populiste**, une version **libérale**, une version **républicaine**. L'auteur a réussi à avoir cette distinction en croisant deux dimensions de la démocratie (l'individualiste par rapport à la collectiviste et l'épistémique par rapport à la délibérative).

Son analyse de la littérature sur la démocratie électronique montre que celle-ci s'organise autour de 3 questions principales : l'information des citoyens, le débat et la discussion et la délibération et la prise de décision publique.

Selon (Vedel 2003) chacune des trois questions nous renvoie à un des problèmes majeurs du fonctionnement des systèmes sociopolitiques actuels, l'information des citoyens nous amène à

parler du manque de transparence du jeu politique, le débat et la discussion montrent le niveau de l'étroitesse ou la fermeture de l'espace public et enfin la question de la délibération et la prise de décision publique soulève le phénomène de la marginalité ou pas des citoyens dans les processus de décision.

Selon, (Vedel 2003), La démocratie électronique est encore un concept nouveau, idéaliste et parfois oublieux de l'histoire. Selon l'auteur elle apparaît comme une pensée composite qui s'est constituée par strates successives et qui mêle de manière éclectique, divers courants théoriques réinterprétés à l'une des valeurs post-matérialistes du 21ème siècle.

Selon plusieurs auteurs (st-amant, vedel, heeks, Gerbod et al) l'e-démocratie propose de nouvelles pistes, une meilleure transparence de l'action politique gouvernementale, une revitalisation de l'espace public, et un rapprochement des citoyens au niveau du processus de la prise de décision.

Il faut souligner qu'en matière de démocratie la technologie ne peut faire que ce que l'humain peut ou veut faire.

### *c. L'e-société :*

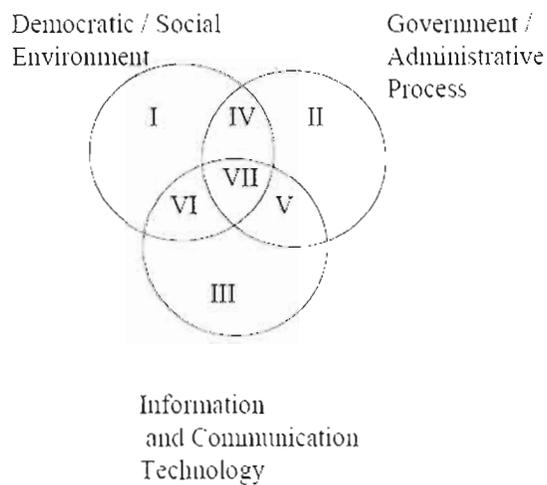
L'e-société vise le développement et l'amélioration des relations sociales avec l'ensemble des parties prenantes de la société civile : groupes de pression, associations sans but lucratif, etc. St amant (2004).

L'e-gouvernance ne doit pas marginaliser une ou plusieurs parties de la société. Cependant le défi que rencontre le développement de l'e-gouvernance est d'empêcher qu'une partie de la population n'en soit **exclue** et d'éviter l'apparition d'une administration à différentes vitesses. Dans la littérature on retrouve les concepts de **la cyber-exclusion**, fracture numérique ou fossé numérique.

La fracture numérique s'exprime à travers toute une série de problématiques dont il faudra tenir compte si l'on veut bâtir une société dont le public est attaché aux outils de TIC. Ces problématiques vont être énumérées, plus loin, dans la revue de littérature dédiée à la fracture numérique.

### 1.2.5.2. Modèle de Letch :

**Letch (2001)** propose un modèle conceptuel regroupant **7 domaines** soient (Environnement social et démocratique, les processus du gouvernement et administratif, les technologies de l'information et de la communication, environnement social et démocratique et processus administratif et gouvernementaux, processus administratif et gouvernementaux et TIC, environnement social et démocratique et TIC et enfin processus administratif et gouvernementaux et environnement social et démocratique et TIC).



**Figure 1.2.5.3 : Catégories et thèmes de recherches dans l'E-Gouvernement**

Ces thèmes sont identifiés à partir d'une analyse faite par l'auteur en coupe instantanée de 76 articles scientifiques, écrits à la marge de 4 conférences internationales portant sur l'e-gouvernement réalisées en 2001.

### 1.2.5.3. Modèle de Mower :

Dans son article «Cyber citizens: The electronic evolution in local government, Management Services, Enfield» de 2001 MOWER, identifie 5 fonctions du e-gouvernement :

**L'e-service** (interface avec les consommateurs),

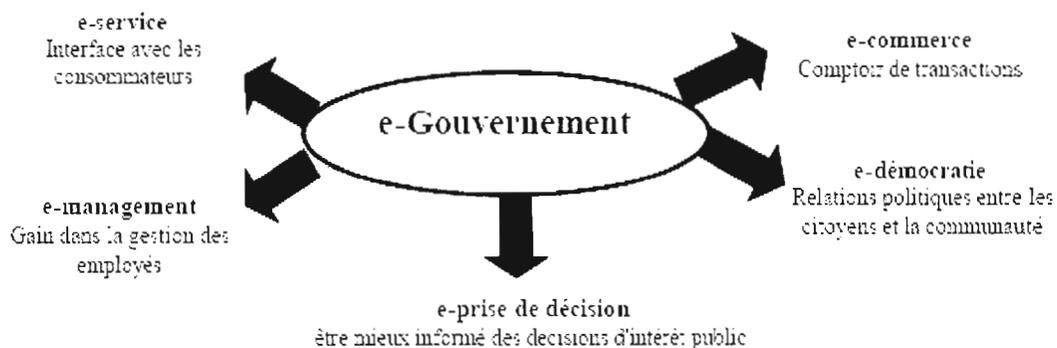
**L'e-management** (gain dans la gestion des employés),

**L'e-prise de décision** (décisions d'intérêt public mieux débattues),

**L'e-commerce** (comptoir de transactions)

**L'e-démocratie** (relations politiques entre citoyens et la communauté).

Pour y parvenir, l'auteur propose une démarche de conversion au cybergouvernement en quatre étapes : offrir de l'information municipale en ligne, intégration d'une chaîne de fournisseurs (Supply Chain), transformation des processus d'affaires et offrir aux citoyens une plateforme interactive (empowerment).



**Figure 1.2.5.4 : Modèle e-Gouvernement pour gouvernement local 7 (Mower: 2001)**

L'intérêt du modèle de Mower est qu'il renferme les différentes missions du gouvernement local.

### 1.2.6 Conclusion :

Par rapport à cette revue de littérature traitant du concept de l'e-gouvernement et l'e-gouvernance, on constate l'existence de différents courants de pensées, chaque courant de pensée peut avoir un certain potentiel mais aussi des limites. Cependant la recherche traitera du concept de l'e-gouvernance en combinant l'ensemble des approches mentionnées dans cette partie. Par conséquent, les définitions les plus appropriées de l'e-gouvernance seront des approches intégrées qui tiendront compte de la globalité des phénomènes sous jacents du sujet, nous trouvons le modèle de Mower et de Letch très intéressants dans le sens où ils renferment les différents missions de l'e-gouvernance en plus ces modèles sont les résultats d'une synthèse efficace de plusieurs article abordant le sujet.

La littérature traitant de l'e-gouvernance, aborde souvent la question de la fracture numérique cependant quel est la définition de concept? Et quel est son niveau d'influence pour la réussite ou l'échec d'un projet d'e-gouvernance ?

### 1.3 Fracture numérique :

Nos observations nous ont sensibilisé sur des phénomènes sous-jacents qui ont leur importance dans l'analyse du projet, et influencent les chances de réussite, on a jugé nécessaire de ne pas négliger le phénomène de la fracture numérique et des disparités sociales présentes.

La notion de fracture numérique en anglais « *digital divide* » a fait couler beaucoup d'encre, ce qui montre la naissance d'une crainte d'inégalités créées par la diffusion des TIC et ceci dans une économie et une société centrées sur le savoir.

Cependant cette notion demeure relativement nébuleuse et confuse.

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit la fracture numérique comme « L'écart existant entre les individus, les ménages, les entreprises et les zones géographiques, à différents niveaux socio-économiques, pour ce qui concerne tant leurs possibilités d'accès aux technologies de l'information et des communications (TIC) que leur utilisation de l'Internet pour tout un éventail d'activités. » (OCDE, 2001a: p7 et 8) selon l'OCDE, Toujours « ces écarts ....sont fondés sur le revenu, le niveau d'instruction, le sexe, l'âge et les handicaps » (OCDE, 2001a p: 56).

Plusieurs auteurs font état de l'existence de 2 fractures. Selon Attewell (2001) et Natriello (2001), la première fracture est liée à l'accès aux ordinateurs et aux TIC, par contre la deuxième est liée à la « manière dont les ordinateurs sont *utilisés* à l'école et à la maison » (Attewell, 2001).

***Alors on constate que 2 fractures peuvent coexister :***

Une première qui est du point de vue de l'objet lui-même (les TIC), cette fracture est influencées par les facteurs socioéconomiques de la population, elle pourrait différer selon les tranches d'âges, les différence de sexes, les zones géographiques, les revenus..etc (Age, revenu, monde rural, monde urbain...)

La deuxième fracture est plutôt du point de vue du sujet lui-même, qui est le contenu en information, cette fracture quant à elle est liée aux capacités cognitives, culturelles, intellectuelles et sociales des utilisateurs des TIC. (DiMaggio et al., 2004)

À l'analyse rapide de la littérature on constate que :

- La fracture numérique ne fait que prolonger les fractures traditionnelles liées aux pouvoirs d'achat et d'acquisition des équipements.
- Même si le fossé numérique peut ne pas être la cause fondamentale des distorsions géoéconomiques observées, elle peut par contre contribuer à les renforcer surtout en vivant dans une société de savoir dominée par la prépondérance de l'information dans les activités quotidiennes.
- La fracture numérique au royaume du Maroc est plutôt une conséquence qu'une cause directe des inégalités géoéconomiques déjà existantes.
- La fracture Avant quelle soit numérique au Maroc elle est d'abord matérielle, économique et sociale.

Après avoir aborder les concepts liés à la gouvernance électronique, le travail suivant passe à l'analyse du système organisationnel spécialement sur le point de la gestion des connaissances et de la mémoire organisationnelle.

Alors comment peut-on définir un mémoire organisationnelle? Et quels sont les courant les plus influant dans ce domaine?

## *Mémoire individuelle et organisationnelle*

### **1.3.1 La mémoire de l'organisation:**

Dans la perspective communicationnelle, la mémoire d'entreprise que ce soit dans le secteur privé ou le secteur public, selon plusieurs auteurs se définit comme la représentation explicite et désincarnée des connaissances et des informations dans l'organisation.

La capitalisation des connaissances a alors pour objectif de favoriser la croissance, la transmission et la conservation des connaissances (Steels, 1993). Une mémoire d'entreprise devrait fournir « la bonne connaissance ou information à la bonne personne au bon moment et au bon niveau pour que cette personne puisse prendre la bonne décision » (Grundstein et Barthès, 1996). Cette perspective propose une vision néanmoins partielle de la mémoire organisationnelle qui comprend savoirs explicites et tacites historiquement accumulés d'une communauté d'acteurs.

Dans son livre intitulé *Capital mémoire de l'entreprise* (Gardère, 2003) nous présente des concepts importants liés à la mémoire d'entreprise et nous explique les liens étroits entre l'histoire d'entreprise et le management du temps présent.

On définit la mémoire de l'entreprise comme « *un mélange hétérogène de supports et de sources, elle emprunte à de multiples sources, individuelles ou collectives, se nourrit de cultures conflictuelles et se fixe sur des supports composites ....c'est un véritable capital technique, social et culturel, il importe de la préserver, de l'enrichir et de la transmettre.* » (Gardère, 2003).

La mémoire d'entreprise constitue une préoccupation de plus en plus présente pour les organisations, tant dans le monde industriel tributaire des technologies de pointe et des TIC, tant les historiens de l'organisation que les sociologues et les gestionnaires y portent un intérêt croissant.

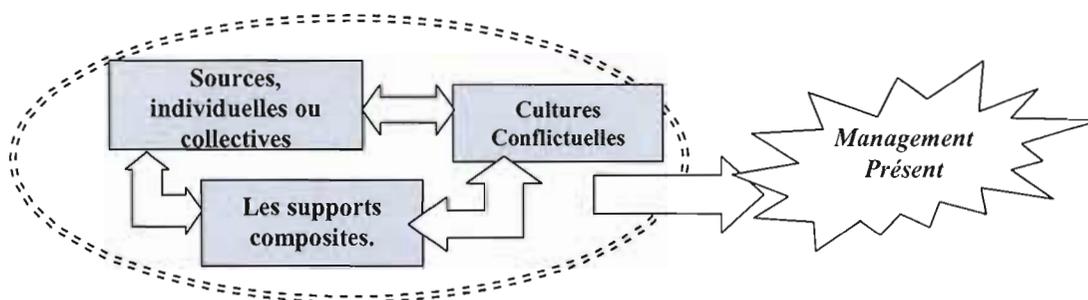
D'après une étude aux chantiers de l'Atlantique<sup>7</sup> : « *l'Histoire d'entreprise devient directement l'affaire de gestion du savoir : à la démarche de l'historien ou du sociologue, s'ajoutent les modes opératoires d'un communicant qui capitalise sur l'information favorise*

---

<sup>7</sup> Une entreprise de construction navale, Tirée du Livre de (Gardère 2003), « *Capital mémoire de l'entreprise* »

*le partage des connaissances ».*

(Gardère 2003) essaye tout au long de l'ouvrage à montrer les liens étroits entre l'histoire d'entreprise et le management du temps présent.



**Figure 1.3.1.1 : Influence de la mémoire, l'histoire et la culture de l'entreprise sur le Management.**

### 1.3.2 Les enjeux de la mémoire de l'organisation:

Histoire, mémoire d'entreprise et gestion de connaissances sont aujourd'hui intimement rapprochés dans la littérature émergente sur le sujet : « Parler de mémoire d'entreprise, c'est centrer la réflexion sur la connaissance utile à l'acte de travail. » (Gardère, 2003).

Pour Stein et Zwass (1995), « la mémoire organisationnelle est la mémoire par laquelle la connaissance du passé est appliquée sur les activités actuelles, ayant ainsi pour résultat des niveaux plus élevés ou plus bas d'efficacité organisationnelle ».

« Les produits de l'apprentissage et de l'histoire de l'entreprise correspondent en grande partie à des connaissances tacites, donc non transférables car encadrées dans des routines et des politiques collectives » (Gardère, 2003, p. 11)

Selon la figure 1.4.1 « L'histoire joue un rôle d'outil de gestion et de communication dans les théories organisationnelles » (Paul Ricoeur, 2000). La connaissance et la maîtrise du passé deviennent un outil de décision pour les managers qui doivent faire face aux impératifs de flexibilité et de compétitivité où des facteurs exogènes sont amenés à bouleverser le cycle traditionnel des stratégies internes.» (Mooreman et Miner, 1998)

Au tournant des années 1990, la notion de mémoire organisationnelle s'affirme aux États unis. Ce sont les services de ressources humaines, de la qualité, ou encore les services scientifiques et techniques qui prennent en charge cette démarche. Les études américaines et françaises tendent à montrer que la production et la qualité sont liées à la prise en

considération ou non des connaissances. Les oublis collectifs liés aux fusions et restructurations des organisations ou aux **départs en retraite** sont alors apparus comme sources de déficit en termes de productivité. Selon deux des tenants des approches nord-américaines de la mémoire de l'entreprise (Walsh et Ungson, 1991), il est très important de savoir comment garder les connaissances même si on perd les ressources humaines qui en sont les porteurs initiaux, et ce par une bonne interprétation organisationnelle des connaissances passées et un dépassement de la mémoire individuelle : *«Through this process of sharing, the organizational interpretation system in part transcends the individual level. This is why an organization may preserve knowledge of the past even when key organizational members leave the organisation »*.

De fait, la tentation est grande d'instrumenter la mémoire collective dans les supports modernes issus des technologies nouvelles d'information, de communication et d'intelligence artificielle pour réduire la dépendance aux porteurs de savoirs historiquement accumulés. Néanmoins, archiver les savoirs explicites ne signifie en rien gérer stratégiquement les connaissances. Constituer une mémoire-ressource vivante suppose d'y articuler les savoirs informels et tacites. (Ebrahimi et Saives 2006)

Or, certaines recherches ont montré que les interactions entre les générations de salariés sont l'un des facteurs qui amorcent le changement et la circulation des connaissances.

### **1.3.3 Les formes de mémoire dans l'organisation:**

Distinguons plusieurs formes de mémoires dans l'organisation. Tout d'abord, selon Harris (1980, cité par Gardère, 2003), la mémoire individuelle contient des éléments internes (savoirs spécifiques et propres à l'individu) et des éléments externes (informations susceptibles d'être connues de tous). L'accès à la bonne information passe par une bonne communication. Selon les théories classiques de la communication (émetteur-récepteur), cette dernière dépend d'une part de la qualité de mémorisation du fait original de l'émetteur (les personnes d'âge avancé) et de la capacité de réception de celui qui demande l'information.

Cette perspective qu'on pourrait qualifier de classique peut aujourd'hui être enrichie d'une perspective plus constructiviste où le partage de connaissances passe par la co-création de connaissances, nous le verrons avec le modèle japonais de la création de connaissances (Nonaka, Takeushi, 1995).

D'autres auteurs (Gardère 2003, Quignard 1990, March et Olsen, 1976 ; Levitt et March, 1988) distinguent également dans l'organisation :

**1. La mémoire orale:** est essentiellement factuelle, sélective et partielle. Elle est tributaire de certains risques d'appropriation ou de déformation de l'information originale tout au long de la chaîne de narration. (Gardère 2003).

**2. La mémoire écrite:** est une suite ou prolongement de la mémoire orale. « Celui qui écrit se tait » affirme Pascal Quignard (1990). Néanmoins, le niveau de langage utilisé par l'auteur peut constituer un moyen de fermer l'accès au savoir pour les non initiés. La question de la transmission de la mémoire demeure vive et irrésolue par l'écriture, même si elle la facilite. Le rapport qu'entretiennent les hommes avec leur mémoire à l'ère de l'informatique est sécurisé mais ne garantit toujours pas sa pérennité car la rapidité des évolutions pose le problème de la conservation des données et de leur accessibilité.

Les technologies de l'information donnent lieu à trois types de mémoire:

**3. Les mémoires statiques,** soit les capacités de stockage et de mémorisation de toutes sortes de documents, **les mémoires nodales** concernent le traitement de l'information, et enfin **les mémoires raisonnantes**, dites aussi systèmes experts qui mémorisent un ensemble de schèmes de raisonnement humains et exploitent les techniques de stockage.

**4. Les archives:** différents types d'archives peuvent être groupés selon l'émetteur, la nature du récepteur et le contenu (formel ou informel). Un exemple en entreprise permet de constater que le volume d'archives officielles et accessibles augmente proportionnellement avec le niveau hiérarchique.

**5. Enfin la mémoire organisationnelle:** est constituée de processus de gestion choisis et utilisés au gré des situations et en fonction des acteurs en présence. Des projets de mémoire peuvent se développer en fonction de buts prioritaires (mémoire technique, mémoire de projet, mémoire managériale), ces projets revêtent une dimension collective qui met en jeu des mémoires individuelles.

### 1.3.4 Capitalisation des connaissances.

La mémoire de l'organisation ou de l'entreprise fut d'abord et longtemps considérée comme un stock de connaissances statiques (March et Olsen, 1976 ; Levitt et March, 1988). Dans cette acception de l'apprentissage, le rôle de la mémoire est restreint à la mémorisation de

savoirs agissant sur des comportements. Plus récemment, sous l'influence d'approches plus cognitivistes de l'apprentissage, la mémoire organisationnelle est définie à la fois comme un support cognitif et un processus d'interaction sociale (Stein et Zwass, 1989 ; Walsh et Ungson, 1991; Girod, 1995, Dufourt 1997, (cf. tableau ci-dessous)), ce qui impose une reconsidération de son rôle dans l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978, 1996).

**Tableau 1.3.4.1: La mémoire de l'organisation : neuf sous-systèmes amnésiques (Girod, 1995, p. 37)**

<b>Composantes</b> <i>Niveaux De traitement</i>	<b>Déclarative (savoirs)</b>	<b>Procédurale (savoir-faire)</b>	<b>De jugement (savoir « que faire »)</b>
<i>Individuel</i>	Savoirs détenus par chaque individu et mis au service de l'entreprise.	Savoir-faire de chaque individu mis au service de l'organisation.	Savoir-que-faire de l'individu et savoir-être mis au service de l'organisation.
<i>Collectif non centralisé</i>	Savoirs issus de l'interaction entre individus.	Savoir-faire commun acquis ou créés par un travail commun.	Création d'un savoir que faire et d'un savoir être.
<i>Collectif centralisé</i>	Savoirs contenus dans les DB centralisées.	Procédures inscrites dans des manuels.	Culture légitimée, formalisée sous forme de documents.

Le recours à différentes métaphores de l'organisation (comme machine, système politique ou culture) montre que la mémoire organisationnelle, particulièrement difficile à observer et à opérationnaliser, est incorporée dans différents éléments (Morgan, 1989).

Pendant décrire la mémoire organisationnelle comme l'ensemble des procédures standards opérationnelles, c'est négliger que la mémoire organisationnelle peut s'appuyer sur des schémas d'interprétation ou des cartes cognitives collectives.

En effet, selon Morgan (1989 : p. 3) : « Notre capacité à comprendre une personne (ou une chose) dans sa totalité, à la décoder, dépend de notre aptitude à voir comment les diverses facettes peuvent coexister de façon complémentaire, voire même de façon paradoxale ».

*«La mémoire organisationnelle est l'ensemble des compétences (connaissances déclaratives, croyances et connaissances procédurales) nées des relations inter et intra agencements organisationnels. »* (Seville-Girod, 1996).

Cette définition permet de refléter la nature fondamentale de la mémoire située dans chaque élément de l'organisation (individus, documents, machines...) et dans les liens qu'entretiennent chacun de ces éléments dans différents agencements organisationnels. Elle montre également que la compétence de chaque agencement est contingente aux compétences d'autres agencements dont elle dépend.

Définir la mémoire organisationnelle comme un ensemble de compétences permet de se dégager de sa définition formelle et instrumentale en tant que stock de connaissances et d'ouvrir une définition plus socio-cognitive considérant l'ensemble des principes opératoires qui définissent une capacité à restaurer au bon moment de façon efficace les connaissances pertinentes. (EBRAHIMI et Saives 2006)

Le management des connaissances représente alors un enjeu nécessaire pour l'organisation apprenante compte tenu des dynamiques de changements qui s'opèrent dans la plupart des activités (départs des employés, fusions industrielles et commerciales, management par projet, partage en réseau des activités entre plusieurs partenaires). (Ebrahimi et Saives 2006). Les deux auteurs justifient l'intérêt de la question par la prise de conscience que les connaissances détenues par les employés constituent un capital immatériel qu'il convient de gérer surtout dans des situations d'instabilité informationnelle. C'est notamment la question de l'organisation des différents types d'apprentissage, une fois l'activité terminée, qui se pose. On évoque à ce titre les risques d'une mémoire défaillante (Dieng et al., 1998). La mémoire organisationnelle (Girod, 1995) devient un point de passage obligé pour consolider les ressources détenues afin de conserver une capacité d'action stratégique.

Deux démarches coexistent pour faciliter l'entretien de la mémoire organisationnelle.

- **Une démarche cartographique et évaluative des connaissances:** Elle consiste en la mise en relation de compétences, d'emplois et de personnes notamment par l'intermédiaire d'outils descriptifs et normatifs comme par exemple la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences). Elle comprend également l'évaluation des connaissances par le biais de différents outils comme : les centres d'évaluation (Assessment Center), les bilans de compétence, les certifications métiers, ou bien encore le PBC (Personal Business Commitments) : document d'évaluation individuelle et annuelle faisant le lien entre les objectifs, les compétences et la performance.

- **Une démarche de développement, de capitalisation et de partage de savoirs** : les principaux outils utilisés à ces fins chez IBM par exemple peuvent être regroupés en deux niveaux : **le mentorat** (mentoring ou tutorat entre deux personnes possesseur et acquéreur de connaissances, ancêtre de la pratique du compagnonnage) et le **campus virtuel** (e-learning) au niveau individuel, et le **KM** (knowledge management) au niveau organisationnel. Le KM est un support cognitif tangible à portée organisationnelle doté d'un double objectif : capitaliser les connaissances et expériences générées dans l'entreprise dans différents domaines (techniques, managériales, organisationnelles, commerciales, etc), et développer de nouveaux savoirs. L'outil KM utilise principalement les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) comme : l'Intranet, le groupware, les forums de discussion, etc. (Mermoud-Thomassian, 2002).

On peut appréhender la mémoire organisationnelle à la fois comme support cognitif et agent d'apprentissage. En se basant sur une démarche dynamique de la mémoire, tout en la modélisant comme un processus d'apprentissage organisationnel étendu, la littérature récente met en lumière l'importance de ne pas séparer les connaissances de leurs mises en œuvre, c'est-à-dire de la notion de compétence. Aussi, l'analyse du point de passage entre les compétences centrales des firmes et les compétences individuelles détenues par les acteurs au sein de l'organisation reste primordiale. Contrairement à d'autres ressources, les connaissances ne disparaissent pas lors des différents cycles de diffusion et d'utilisation, mais elles peuvent s'oublier. C'est sans doute l'une des raisons majeures du développement de stratégies de gestion des connaissances et de mémoire. (Paraponaris et Simoni, 2002).

Cependant qu'est ce qu'on insigne par le terme de stratégie de gestion de connaissance ? Et avant tout c'est quoi la gestion des connaissances?

La partie suivant explique en profondeur le concept, et aborde aussi l'impact de la stratégie de création de connaissance sur les organisations et ceci en traitant surtout du modèle japonais de création de connaissance notamment celui de Nonaka et takeuchi.

## **CHAPITRE III**

# **LA CONNAISSANCE ET SES IMPLICATIONS SUR L'ORGANISATION**

*« Être pauvre, ce n'est pas seulement avoir moins d'argent, c'est aussi avoir moins de connaissances » Wolfenson, le président de la Banque Mondiale.*

Dans la langue française, savoir demeure un verbe : le savoir est que la chose que l'on sait c'est un su, une singularité qui indique une appropriation qui n'est pas sensée de se perdre ou de s'oublier, savoir dans la langue française a plusieurs significations. Les anglophones quant à eux utilisent un mot unique qui est le Knowledge. Pour simplifier le style et le langage, dans le présent travail l'utilisation du terme connaissance et savoir signifie Knowledge, en tenant compte de la différence qui existe entre savoir et savoir-faire.

### **2.1 La société du savoir et son économie**

Dans son article intitulé « 2005, la société du savoir et son économie » Michel Cartier, explique la mutation actuelle de l'économie : « Les ruptures de société surviennent lorsque les mutations sont tellement importantes qu'elles modifient l'espace et le temps, donc l'imaginaire des gens. On peut qualifier ces mutations de paradigme : une nouvelle façon d'interpréter une situation qui surgit et qui exige un nouveau cadre de pensée. »

Dans une telle économie la valeur comptable ne reflète plus la valeur significative d'une entreprise. (Prax 2003)

Capital immatériel, ou capital intellectuel, même s'il n'existe pas de définitions arrêtées qui fassent l'unanimité parmi les experts, on peut dresser les contours de ces deux notions. Si le capital intellectuel de l'entreprise est constitué des connaissances et des compétences des collaborateurs, le capital immatériel lui contient les composantes de la richesse immatérielle de l'entreprise: ses connaissances, ses compétences, son image de marque, sa réputation, la qualité de ses produits, sa base clientèle, etc. La notion de capital immatériel est donc une notion beaucoup plus large que celle de capital intellectuel.

À titre d'exemple en 1995, **IBM** a racheté pour 3,5 milliards de dollars **LOTUS** qui ne valait sur le papier que 230 millions. Ceci est dû aux actifs intangibles de LOTUS, soient (les activités intensives, de R&D, une expérience des équipes de développement, commerciales et de support et une clientèle déjà en contact avec l'entreprise. (Prax 2003)

Plusieurs auteurs (Nonaka, Ebrahimi, Saives, Prax etc..) insistent sur le fait que la gestion des connaissances n'a pas pour objectif d'amasser, de classer, d'inventorier, de trier des quantités d'information utiles et inutiles, mais plutôt de créer les conditions nécessaires pour que les connaissances et les compétences de l'organisation soient génératrices de valeur.

Dans son livre le manuel du Knowledge Management, Jean-Yves Prax, explique que le **capital humain** -qui est selon l'auteur plus un capital passif- est une dette de l'organisation à l'égard de ses salariés, de ses clients et de ses partenaires et que le **capital structurel** -qui est plus un capital actif- est la capacité de combiner les facteurs immatériels (savoir et savoir-faire) dans les processus, les organisations, les produits, pour créer de la valeur.

*« La connaissance est une richesse que les organisations se doivent de valoriser. Devenue stratégique, elle prend peu à peu le pas sur le capital et le travail. Les changements opérés au sein des entreprises lors de cette dernière décennie sont dus aux bouleversements que l'économie a récemment subis » (Cartier 1999).*

Après plus de deux siècles dominés par l'industrie, l'économie tertiaire s'est peu à peu installée. La conséquence de cette mutation a été la modification des modes de production. En effet, d'une production de masse centrée sur les produits, nous sommes peu à peu passés à une production personnalisée dont la préoccupation principale est le client.

Pour les organisations publiques et les gouvernements, le passage pour la société du savoir doit être géré comme un projet de grande envergure. Dans un contexte de mondialisation des échanges économiques, culturels et sociaux, les organisations publiques cherchent eux aussi à acquérir et en continue les compétences, le savoir et les connaissances adéquats pour développer une organisation plus innovante et apprenante.

Pour s'adapter à un environnement en constante mutation et pour satisfaire les citoyens en perpétuelle recherche de nouveautés, de produits personnalisés et de services individuels, les organisations doivent et sans cesse innover. Cette innovation va permettre à l'organisation

publique d'acquérir un avantage nécessaire pour se démarquer et attirer l'attention de ses citoyens. (**Cartier 1999**).

Pour atteindre cet objectif, les organisations doivent avoir une bonne connaissance de leurs environnements internes et externes, de leurs offres et de leur positionnement sur cet échiquier. Connaître les attentes et les avis des citoyens sur les services sont autant d'informations désormais indispensables pour les administrations publiques.

Moteur de la pérennité et de la croissance des entreprises, la connaissance est une ressource stratégique qu'il est devenu impératif de gérer. (**Ebrahimi et Saives 2006**)

**Nonaka et Takeuchi 1995** ont tenté de savoir ce qui était à la source de cette capacité d'innovation et de cette expertise en matière de création de connaissance organisationnelle.

Si tout le monde s'accordait à souligner l'importance de la connaissance au sein de l'organisation, personne ne s'intéressait au phénomène de création de connaissance.

**Nonaka et Takeuchi (1995)** ont mis au point **un modèle de création de connaissance**.

L'innovation passe donc par la valorisation de la connaissance.

Avec comme objectif l'optimisation de l'efficacité en apportant la bonne information à la bonne personne et au bon moment la gestion des connaissances change les habitudes de travail des organisations publiques vis-à-vis des citoyens, des clients internes et externes, collaborateurs, partenaires... pour devenir un enjeu stratégique.

Mais comment peut-on définir la gestion des connaissances ?

Afin de bien saisir la gestion des connaissances, il est important de bien saisir et comprendre ce qu'est la **connaissance**, et de bien la différencier par rapport aux informations et aux données.

## 2.2 Connaissance

### 2.2.1 Données, informations et connaissances.

*"To tell you the truth, I don't know what is knowledge". (NONAKA, 2002)<sup>8</sup>*

Avant d'expliquer c'est quoi une stratégie de gestion de connaissances il serait utile de comprendre la notion de connaissance.

---

<sup>8</sup> Conférence de Nonaka dans le cadre s d'un séminaire organisé à Tokyo par la KMSJ (Knowledge Management Society of Japan) et Hitotsubashi Institute Octobre 2002.

C'est quoi une connaissance? Et quelle est la différence entre connaissance, information et donnée?

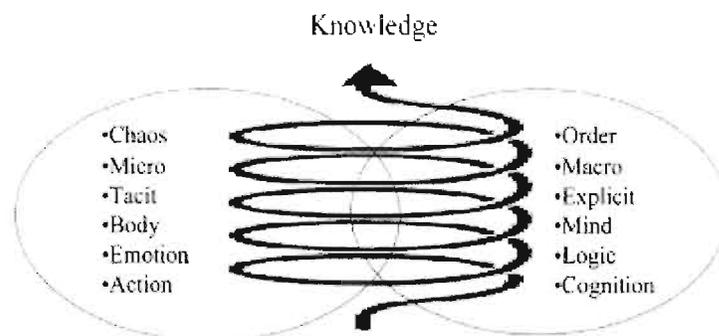
Les données sont des faits objectifs qui relatent un événement, comme des observations simples (Davenport et Prusak, 1998), alors que l'information est une donnée (ou une série de données) qui a du sens (Davenport et Prusak, 1998 ; Drucker, 2000 ; Fitchett, 1998).

Les données sont des faits objectifs qui relatent un événement, comme des observations simples (Davenport et Prusak, 1998), alors que l'information est une donnée (ou une série de données) qui a du sens (Davenport et Prusak, 1998 ; Drucker, 2000 ; Fitchett, 1998).

La connaissance, quant à elle, tire son origine du cerveau des individus, et se construit à partir de l'information qui est transformée et enrichie par l'expérience personnelle, les croyances et les valeurs (Bender et Fish, 2000).

Pour (Davenport et Prusak 1998) la connaissance est une information valorisable provenant de l'esprit humain qui inclut de la réflexion, de la synthèse et un contexte particulier.

On définit la connaissance comme : « un processus humain/social dynamique pour prouver les croyances et les compétences personnelles en tant que vérité... Mais il n'y a probablement aucune manière d'atteindre la vérité; la vérité est incluse dans la vraie vie. (Nonaka et Takeuchi 1997). Cependant, certaines connaissances peuvent être formalisées selon deux axes communément acceptés: **la connaissance tacite et explicite.**



**Figure 2.2.1.1: La connaissance créée par une spirale (Nonaka, Toyama et Konno 2000)**

Selon la figure 3.2.1, la connaissance est « un processus humain/social dynamique pour prouver les croyances et les compétences personnelles en tant que vérité. Mais « il n'y a probablement aucune manière d'atteindre la vérité; la vérité est incluse dans la vraie vie.»

(Nonaka et Takeuchi 1997). Alors que « l'information est un moyen ou un matériau permettant de découvrir et de construire la connaissance ... l'information est un flux de message alors que la connaissance est créée par ce flux d'informations et est ancrée dans les croyances et adhésions de celui qui la détient.» (Nonaka et Takeuchi 1997) on déduit que la connaissance concerne la croyance et l'adhésion, elle a une fin et a une signification spécifique au contexte.

En quelque sorte on rejoint l'équation proposée par Manfred Mach (1995) où il fait apparaître la dimension explicite de l'information et tacite de la connaissance. Elle permet de voir la part de subjectivité présente dans la connaissance qui permet de donner du sens à l'information, de la situer dans un contexte (Belmondo, 2001). Enfin, « la connaissance est subjective car elle est liée à l'individu ou au groupe d'individus qui la génère » (Baumard, 1999).

Cependant, certaines connaissances peuvent être formalisées selon **deux natures** fréquemment acceptés: **la connaissance tacite et explicite**.

#### *a. La connaissance explicite*

La connaissance explicite est la connaissance qui peut être codifiée (Polanyi, 1962, 1966 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Matusik et Hill, 1998 ; Phillips et Volmer, 2000 ; Lam, 2000 ; Berthon, 2001). Elle est stockée dans le “ monde objectif ”, dans des répertoires, tel que les livres, les manuels, les bases de données, les intranets, les notes, les programmes d'ordinateur (Phillips et Volmer, 2000). Cette connaissance peut être transférée, assez aisément, à travers des méthodes formelles et systématiques, comme des règles et procédures (Polanyi, 1962, 1966 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Matusik et Hill, 1998 ; Berthon, 2001).

#### *b. La connaissance tacite*

La connaissance tacite est définie par (Polanyi, 1962) comme non verbalisée, intuitive et non articulée, donc difficilement transférable (Spender, 1996). Il affirme qu'une large partie de la connaissance est tacite, et qu'elle peut se caractériser par l'idée : “ We know more than we can tell ”. Cela permet de bien saisir sa part de subjectivité. Cette connaissance ne s'acquiert pas de la même façon que la connaissance explicite car elle ne réside pas dans des répertoires, mais dans l'expérience, le jugement, l'intuition, et l'inconscient (Polanyi, 1962, 1966 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Phillips et Volmer, 2000 ; Belmondo, 2001 ; Berthon, 2001).

Cette connaissance est profondément ancrée dans l'action, dans l'engagement individuel, et elle est propre à un contexte (Lam, 2000; Belmondo, 2001; Nonaka, Sasaki et Ahmed, 2001).

Prenons un exemple pour bien expliquer :

*Un vendeur de journal*

Les **données** sont le nombre de journaux vendus et combien ils en restent,

Les **informations**, en se basant sur les données, donne les revenus les coûts et les gains ex : on a un gain de 30%

La **connaissance** repose sur les données et l'information pour évaluer le marché et les gains, et combien il en reste de journaux

L'**intelligence** se base sur l'expérience et les connaissances pour qualifier la journée et affirmer que :

S'il ne reste pas de journaux : on peut dire qu'on a perdu des clients potentiels ;

S'ils restent plus qu'un c'est qu'on a des journaux en trop ;

L'idéal c'est d'avoir un seul journal à la fin pour en tirer que nous avons bien calculé notre offre par rapport à la demande.

Source : adapté Par A. Sari de F. Brouard (1999).

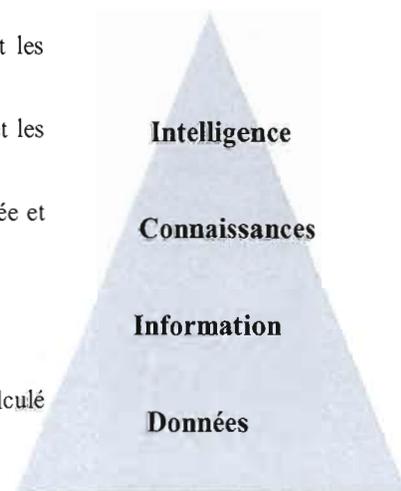


Figure 2.2.1.2: Distinction entre (intelligence, connaissance, information et données)

### 2.2.2 La connaissance organisationnelle :

*N.B : Cette notion a été détaillé dans le chapitre de l'apprentissage organisationnelle et individuelle.*

La connaissance organisationnelle est définie par Martine Girod(1995) comme étant la connaissance pertinente pour les activités de l'organisation à tous les niveaux.

(Girod 1995) distingue trois types de connaissances :

**Les connaissances procédurales** (savoirs faire et aptitudes, ce qui inclut l'ensemble des connaissances tacites, des savoir-faire,

**Les connaissances déclaratives** : qui sont l'ensemble des savoirs techniques, scientifiques, administratifs, connaissances relativement formelles et explicites.

**Connaissances de jugement :** l'ensemble des savoirs « que faire » permettant à l'organisation de se comporter face à des problématiques ou à des situations de la manière la plus efficace.

Selon (Baumard, 2005), la production de la connaissance dans l'organisation est soumise aux limites cognitives des individus. Alors la connaissance organisationnelle dépend des connaissances des individus qui la constituent. Cependant la connaissance organisationnelle dépend aussi du climat de travail dans l'organisation, du niveau d'interaction et de la confiance. (Nonaka 1995).

### 2.2.3 La gestion des connaissances :

**Plusieurs auteurs définissent la gestion de la connaissance comme un processus qui a pour but de conserver, de transmettre et de développer les connaissances.**

D'autres vont plus loin pour le montrer comme un processus de valorisation du savoir impliquant tous les acteurs (internes et externes) de l'organisation, pour faciliter la prise de décision. (Pôle Productique). Ce processus se décompose en plusieurs étapes **de création, d'enrichissement, de capitalisation, de validation et de diffusion** de la connaissance.

Mais est ce que la gestion des connaissances est une fin en soi? Ou un moyen pour atteindre des objectifs concrets de l'organisation?

Selon quelques experts, la gestion de la connaissance évoque la mise à disposition auprès du plus grand nombre des biens immatériels de l'entreprise, pour les autres, il s'agit simplement de retranscrire les savoir-faire dans le but de formaliser la mémoire de l'entreprise.

Les différents acteurs qui souhaitent se positionner sur le marché prometteur de la gestion des connaissances (éditeurs de logiciels, cabinets de conseils ou SSII), compliquent la situation en s'appropriant ce concept de telle sorte qu'il reflète parfaitement le contenu de leur offre. (Ebrahimi, Saives 2006). Ces acteurs essayent de définir la gestion des connaissances et ses besoins selon leurs compétences et leur offre pour en faire des produits et services faciles à vendre.

Autres sources de confusion, les différentes approches culturelles de la gestion des connaissances.

Dans ces conditions, donner une définition précise et non équivoque de la gestion de la connaissance est un exercice risqué.

**L'un des buts** de la gestion des connaissances est la conservation du savoir. Un acteur qui quitte son organisation, emporte avec lui ses connaissances et son savoir-faire. La gestion des connaissances a donc, dans un premier temps, été utilisée pour conserver au sein de l'entreprise les connaissances et les savoir-faire des collaborateurs. Mais très vite, cette approche s'est avérée insuffisante car la connaissance n'est pas une entité figée. Au contraire, elle possède une nature profondément dynamique.

Pour tirer profit de cet aspect dynamique, il faut non seulement conserver le savoir, mais il faut également et surtout le faire vivre. C'est-à-dire le transmettre et le développer en mobilisant les connaissances présentes dans l'organisation.

#### 2.2.4 Quelques définitions :

Différents auteurs mettent l'accent sur des différents éléments, pour illustrer cet état de fait, nous dressons un tableau récapitulatif des définitions représentatives de chercheurs et de praticiens du domaine de la gestion des connaissances:

**Tableau 2.2.4.1 Une liste des définitions trouvées dans la revue de littérature sur la gestion des connaissances.**

La gestion des connaissances est un processus d'apprentissage, de création, de transformation, de circulation des savoirs explicites et tacites dans un contexte donné, effectué par les hommes, intégré dans les différents processus de l'organisation, soumis à la logique managériale en vigueur. Elle est cumulative et non-rivale ( <b>Ebrahimi et Saives, 2006</b> ).
«La gestion des connaissances est une nouvelle science visant à réorganiser l'entreprise autour de sa richesse immatérielle. » ( <b>Bouteillier, 1999</b> )
« <i>Knowledge Management (KM) is about adding actionable value to information by filtering, synthesizing and summarizing it and developing personal usage profiles to help people get the kind of information they need to take action on.</i> » ( <b>Wah, 1999</b> )

*«Knowledge Management involves recognizing, documenting and distributing explicit and tacit knowledge in order to improve organizational performance. »*

**(Rossett, 1999)**

*« Knowledge Management is the process of linking your company's knowledge to your business strategy, designing knowledge-supportive organizational structures, and breeding knowledge professionals. »* **(Tissen, Andriessen et Deprez, 1999)**

«La gestion des connaissances est un processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation; la gestion des connaissances est liées à deux types d'activités : a) les activités par lesquelles on tente de documenter et de s'approprier les connaissances individuelles et celles servant à diffuser ce savoir au sein de l'organisation et, b) les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquelles on partage un savoir non codifié. » **(Hamilton, 1998)**

«Knowledge Management is a core competence that companies must develop to succeed in tomorrow's dynamic global economy. KM has become a major strategic theme-getting organized to create, capture, distill and disseminate relevant development knowledge. » **(Amidon, 1998)**

«Knowledge Management is the process of knowledge capture, sharing, and reuse that organizations used to become more productive and allowed them to get closer to their customers. » **(Davenport, 1998)**

«Knowledge Management is a systematic process of finding, selecting, organizing and presenting information in a way that improves an employee's comprehension in a specific area of interest. » (Massie, 1998)

«Knowledge Management is a framework or system designed to help companies capture, analyze, apply and reuse knowledge in an effort to make faster, smarter and better decisions. » (Ernst & Young, 1997)

«Knowledge Management caters to the critical issues of organizational adaptation, survival and competence in face of increasingly discontinuous environmental change. Essentially, it embodies organizational processes that seek synergistic combination of data and information processing capacity of information technology, and the creative and innovative capacity of human beings. » (Malhotra, 1997).

Plusieurs auteurs affirment que la gestion des connaissances est un concept complexe, Jean-Yves Prax, 2003 explique que le KM peut avoir des définitions différentes selon 4 points de vue.

1. **Une définition utilitaire :** une définition donnée par un agent professionnel submergé par une pollution informationnelle, pour lui le KM rapportera l'information dont il a besoin, au bon moment, à la bonne place et si c'est possible sans qu'il la demande.
2. **Une définition opérationnelle :** cette définition est vue du côté des opérations, liée au processus principal du métier et tirée d'un nouveau manager qui pour lui le KM est le fait de combiner les savoirs et savoir-faire dans les processus, produits, organisations pour créer de la valeur.
3. **Une définition fonctionnelle :** cette définition décrit le KM à travers le cycle de vie de la connaissance et par conséquent les dispositifs mis en œuvre pour le supporter alors manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation...

4. **Une définition économique** : elle fait référence à la valorisation du savoir et du savoir-faire en tant qu'actif immatériel, fondement de l'économie du savoir. Alors le KM est un outil capable de qualifier ou même quantifier ces actifs « Valoriser le Capital Intellectuel de la firme ».

**Ebrahimi et Saives (2006)** ont abordé le concept de la gestion des connaissances d'un point de vue humaniste n'ayant pour finalité que l'humain, son bien être, son épanouissement spirituel et matériel en harmonie avec son milieu social et son environnement écologique. Les deux auteurs nous livrent une définition mettant l'accent sur des éléments fondamentaux.

**"La gestion des connaissances est un processus d'apprentissage, de création, de transformation, de circulation des savoirs explicites et tacites dans un contexte donné, effectué par les hommes, intégré dans les différents processus de l'organisation, soumis à la logique managériale en vigueur. Elle est cumulative et non-rivale "** (Ebrahimi et Saives, 2006).

- *Tout processus de création de connaissance intègre la notion d'apprentissage.* En effet, à chaque fois qu'on s'engage dans une action (production d'un bien ou d'un service), on s'expose à une suite d'événements et d'expériences non planifiés, ce qui nous conduit vers des interrogations nouvelles auxquelles on n'avait pas pensé au moment de la conception de notre action. L'effort qu'on déploie pour résoudre ces problèmes met en marche un processus d'apprentissage (« learning by doing » (en faisant), ou « learning by using » (en utilisant)). Ces apprentissages, si le contexte le permet, vont faire partie du bagage expérientiel des individus, permettant ainsi d'améliorer le processus de production.

- *Le processus de création, de transformation et de circulation des savoirs est valable aussi bien pour les savoirs tacites qu'explicites.*

- **Le processus de création de savoir est contextuel:** Il ne peut pas s'effectuer en dehors d'un milieu sociopolitique avec ses caractéristiques propres intégrant les représentations, croyances et cultures des individus, etc. Dans la mesure où l'humain est partie intégrante du processus, tout ce qui l'influence joue un rôle déterminant dans cette démarche.

- **Ce processus de création est à la fois individuel et collectif :** Il intervient à tous les niveaux du fonctionnement de l'entreprise. Toutefois, il n'est ni automatique, ni optimal en soi. C'est le style de gestion en place dans l'organisation qui donnera des résultats différents. Selon les 2 auteurs, les organisations dont la structure est plus aplatée, et où les individus

s'expriment dans les lieux de socialisation, ont des résultats plus intéressants en termes d'innovation, de position concurrentielle et bien de rentabilité.

- **Ce processus est non-rival** : Cela signifie qu'un individu pour reproduire une action peut utiliser une infinité de fois la même connaissance sans qu'il lui en coûte (Foray 2000). Certains auteurs parlent même de l'« expansion infinie » des connaissances indéfiniment multipliées par ses détenteurs.

- **La connaissance est également cumulative**. Selon Foray (2000, p. 62) une connaissance est le facteur principal de la production de nouvelles connaissances et de nouvelles idées. Une nouvelle connaissance interviendra comme un tremplin pour aller vers d'autres horizons. Ceci s'ajoutera à ce que nous savions déjà, et ne le remplacera pas il prendra une nouvelle place. À travers la définition d'Ebrahimi et Saives présentée ici, on conclut que la gestion des connaissances ne peut être réduite à une simple dimension technologique, cependant, plusieurs chercheurs et gestionnaires, limitent la gestion de connaissances à la mise en place d'un système de gestion des connaissances de haute technologie capable de stocker, codifier, contrôler et organiser le savoir explicite dans des bases de données. L'idée sous jacente de cette approche, qu'Ebrahimi et Saives qualifient de « personne-vers-document », est que la connaissance peut être extraite de l'individu, classée dans des bases de données qui appartiennent à l'entreprise et qui peuvent être réutilisées. Ceci offre l'opportunité à tous les membres de l'organisation de chercher les informations emmagasinées, sans entrer en contact avec les personnes qui ont créé cette information ni comprendre le contexte de leur création. Cette approche peut être pratiquée si dans l'entreprise, nous avons besoin de la même information et de façon routinière. Dès que nous sortons de cet environnement, ce qui est de plus en plus la réalité des entreprises œuvrant dans le domaine de la nouvelle économie, cette approche ne suffit plus. C'est pour cette raison que certaines entreprises préfèrent investir dans une approche favorisant **les interactions entre les individus** plutôt que le stockage des connaissances. Il ne s'agit pas ici de nier l'importance des technologies de l'information et de communication et les possibilités qu'elles offrent.

Deux choix s'offrent alors aux décideurs : réduire toute la question de la gestion de connaissances à sa dimension de la codification et du stockage de l'information et mettre ainsi la technologie au centre des choix stratégiques, ou bien utiliser la technologie

parallèlement à d'autres approches pour favoriser les interactions et la communication (Foray, 2000).

### **2.2.5 Le modèle de structure organisationnelle et le KM :**

En fonction du style de gouvernance appliquée et de la stratégie suivie, le concept de gestion des connaissances peut devenir l'objet d'une fonction spécifique de l'organisation ou de l'une de ses structures organisationnelles.

La stratégie de gestion des connaissances est liée dans la plupart du temps dans les organisations publiques au royaume du Maroc à une entité comme la direction de système d'information ou la direction de gestion des ressources humaines.

Nonaka & Takeuchi (1997), distinguent alors trois types de mise en place d'un service dédié à la gestion des connaissances, les deux approches classiques, stratégiques (haut-bas) et opérationnelles (bas-haut), et une nouvelle approche, appelée la milieu-haut-bas.

#### ***a. L'approche: Haut-bas***

Elle peut être traitée au plan stratégique et décisionnel et devenir l'objet d'une fonction spécifique de l'organisation ou une structure bien spécifique.

On parlera alors d'une fonction de Gestion des Connaissances de l'organisation : c'est une approche « haut-bas ». Elle issue d'une division du travail taylorienne et de l'organisation hiérarchique de Fayol, L'approche haut-bas, donne un niveau d'implication de la direction générale très élevé. Cette approche passe par la mise en place de processus très formalisés et formelles de gestion des connaissances et se double d'une utilisation active d'outils technologique de partage d'information (intranets, extranets, système à bases de connaissances, workflow, groupware). La personne en charge de la stratégie de la connaissance est appelée un CKO (Chief Knowledge Officer), l'officier des connaissances ou un gestionnaire des connaissances en relation directe avec la direction générale de l'organisation.

D'autres fonctions comme Directeur du Capital Intellectuel, Directeur de la veille stratégique ou Directeur de gestion des connaissances sont également apparues dans les grandes entreprises. Dans les instances gouvernementales et publiques ce genre de poste n'est pas très répandu mais plusieurs facteurs existants indiquent une possibilité de développement de ce

genre de fonctions. Ce style de gouvernance est très formel et contraignant, c'est un style de management qui favorise l'essor de savoirs codifiés et des modes de conversion de types combinaison et internalisation (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Il serait important de se demander si cette approche ne néglige pas une autre dimension essentielle de la gestion des connaissances notamment le facteur humain. Cette démarche haut-bas, se focalise sur le déploiement de l'outil informatique en mettant de côté la dimension humaine de la gestion des connaissances.

### ***b. L'approche Bas-haut***

Au contraire de l'approche précédente, dans l'approche Bas-haut, l'organisation du management des connaissances n'est plus hiérarchique mais plutôt autonome et horizontale. Les connaissances sont créées et partagées au niveau opérationnel et pratiquement pas transférées au reste de l'organisation. Les communautés de pratiques sont les illustrations les plus convaincantes de ce type de stratégie. Cette approche permet à l'organisation de développer des connaissances essentiellement tacites et des modes de conversion comme la socialisation et l'externalisation (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### ***c. L'approche Milieu-haut-bas***

Au contraire, pour Nonaka & Takeuchi (1995), les cadres intermédiaires seraient les véritables ingénieurs de la connaissance et ils doivent agir comme des médiateurs de la connaissance en réalisant une certaine interaction entre les orientations stratégiques de la direction générale et leur expérience pratique sur le terrain.

L'approche middle up down utilise des connaissances tant tacites qu'explicités, elle permet aussi la mise en valeur de tous les modes de conversion proposés par Nonaka, et Takeuchi .

Henry Mintzberg (1996) explique que les cadres intermédiaires sont un nœud stratégique et aussi un lien horizontal entre les fonctions stratégiques et opérationnelles de l'organisation. (Mintzberg, 1996)

Ces cadres intermédiaires favorisent et catalysent, les processus d'innovation et de capitalisation des connaissances, avec ce niveau d'encadrement que la connaissance tacite, détenue à la fois par les acteurs de opérationnels et les cadres supérieurs dirigeants est synthétisée, explicitée, et incorporée dans les réalisations organisationnelles. (Nonaka et Takeuchi 1995).

*d. L'organisation hypertexte selon Nonaka et takeuchi :*

Nonaka et Takeuchi adoptent une approche appelée "**l'organisation hypertexte**".

L'organisation hypertexte conçoit un design organisationnel ayant deux "extrêmes": une structure parfaitement bureaucratique (hiérarchisée) et une structure par groupes de projet (non hiérarchisée). Ces deux types représentent des avantages distincts, une organisation qui fait coexister ces deux structures est susceptible d'accroître sa performance tant pour les activités d'innovation que pour les activités routinières.

Dans cette organisation, chaque acteur possède une position dans un système bureaucratique prédéfini pour effectuer les tâches "quotidiennes". Chaque collaborateur peut aussi appartenir à une équipe mise sur pied dans un but d'innovation et qui restera regroupée jusqu'à ce que l'aboutissement du projet. Par rapport à une structure "**matricielle**", dans laquelle les collaborateurs répondent simultanément à deux structures, les collaborateurs n'évoluent que dans un seul contexte à la fois (contexte hiérarchique ou d'équipe).

L'objectif principal de l'organisation hypertexte est surtout de doter l'organisation de mécanismes et de moyens d'apprentissage qui lui permette de se développer en continu. Pour ce faire, l'organisation hypertexte comporte une troisième structure ou "couche" qui est **sa base de connaissances**. Cette couche comporte la masse des connaissances créées et accumulées par l'entreprise sous forme de vision d'entreprise, de sa culture, ses technologies, ses bases de données etc. C'est en fait la "**mémoire organisationnelle**" qui est gérée de manière à rendre ces connaissances disponibles à tous les acteurs internes et externes.

Bref dans cette organisation coexiste deux structures, une première parfaitement bureaucratique (hiérarchisée) et une autre structure œuvrant par groupes de projet (non hiérarchisée). Cependant pour créer une telle "organisation hypertexte", il est essentiel d'aligner également tous les systèmes internes pour éviter des facteurs dissonants.

Selon Nonaka et Takeuchi, Si la capacité d'innovation et l'efficacité de l'entreprise se trouvent renforcées par une organisation "hypertexte", une base de connaissances devrait également être développée et gérée pour donner une capacité d'apprentissage à l'organisation. C'est avant tout cette capacité d'apprentissage qui lui permettra de rester innovatrice et par conséquent compétitive à long terme.

### 2.2.6 Le processus générique de création des connaissances:

J'ai recensé deux styles de processus de management et création des connaissances, le premier est un processus générique, le deuxième est un processus qui est déduit du modèle japonais de création des connaissances.

Parmi les différentes et très variées approches du management des connaissances, la formalisation d'un «**processus générique**» de la gestion des connaissances où on peut représenter les différentes phases ou fonction de la gestion des connaissances de la manière suivantes:

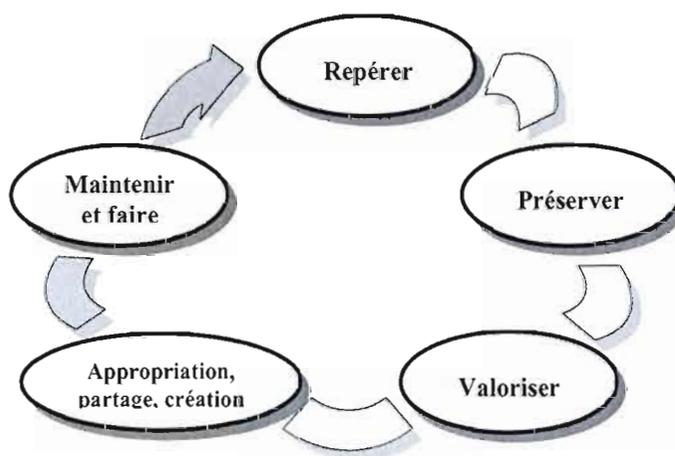


Figure 2.2.6.1: Chaîne de valorisation des connaissances (Gilles Balmise 2002)

La problématique de la gestion des connaissances peut se réduire au plan opérationnel à un objectif spécifique qui vient se greffer aux objectifs directement opératoires de projets de réalisations industrielles. On parlera alors de fonctionnalités de capitalisation des connaissances : c'est l'approche choisie dans l'étude de cas, qui reconnaît l'existence de cinq facettes (Balmise, 2002) : repérer, préserver, valoriser, appropriation et maintenir et faire évoluer.

**Repérer** : Cette phase de la chaîne de valorisation des connaissances dans l'organisation concerne les démarches pour le repérage des connaissances cruciales, c'est-à-dire les savoirs (connaissances explicites) et les savoir-faire (connaissances tacites) qui sont nécessaires aux processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des

activités de **l'organisation** : il faut les identifier, les localiser, les caractériser, réaliser des cartographies, estimer leur valeur économique et aussi les hiérarchiser.

**Préserver** : il faut acquérir les connaissances auprès des porteurs de connaissances, les modéliser les connaissances actuelles ou connaissances nécessaires pour atteindre les objectifs), les formaliser et les conserver.

**Valoriser** : l'intérêt ici est de bien disséminer les connaissances à l'aide d'outils basés sur les TIC, pour préparer le terrain pour des nouvelles créations. Les connaissances doivent être mises au service du développement et l'expansion organisationnelles, et ceci en rendant accessibles les connaissances selon certains règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles.

Ces transferts apparaissent à plusieurs niveaux : transfert de connaissances entre individus, de l'organisation à l'individu, des individus à l'organisation, entre organisations.

**Appropriation, partage, création** : cette phase représente l'objectif principal de la gestion des connaissances, elle nécessite un certain changement au niveau culturel de l'organisation, afin de donner un sens aux connaissances et un nouveau comportement des individus et leurs rôles dans l'organisation.

Les connaissances doivent être évaluées, mises à jour, standardisées et enrichies.

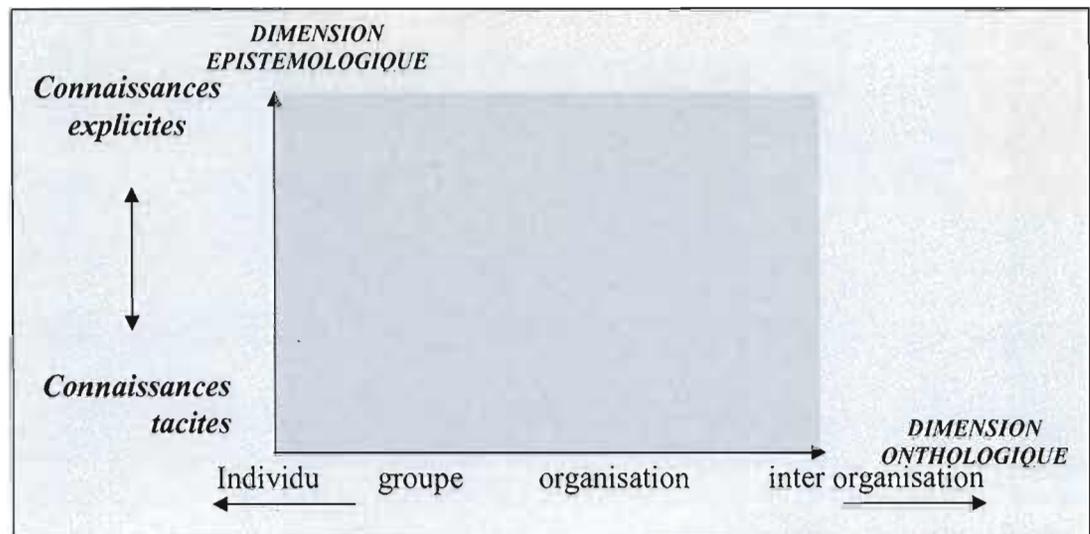
**Maintenir et faire évoluer** : c'est une occasion où on pourrait aligner le management des connaissances sur les orientations stratégiques de l'organisation, ceci nécessite des mises à jour en continu et des audits périodiques afin de vérifier la pertinence de la stratégie de gestion des connaissances.

### **2.2.7 Le modèle japonais de création des connaissances:**

On aborde dans cette partie le processus dynamique de la création et de l'utilisation de la connaissance selon le modèle japonais. Pour le faire, nous analysons la théorie de création de la connaissance **via le processus japonais Ba et le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) SECI**.

Rares sont les experts qui se sont intéressés à l'expertise en matière de création de connaissance organisationnelle. En s'intéressant non seulement à la connaissance mais en plus au phénomène de la création de connaissance Nonaka et Takeuchi ont observé

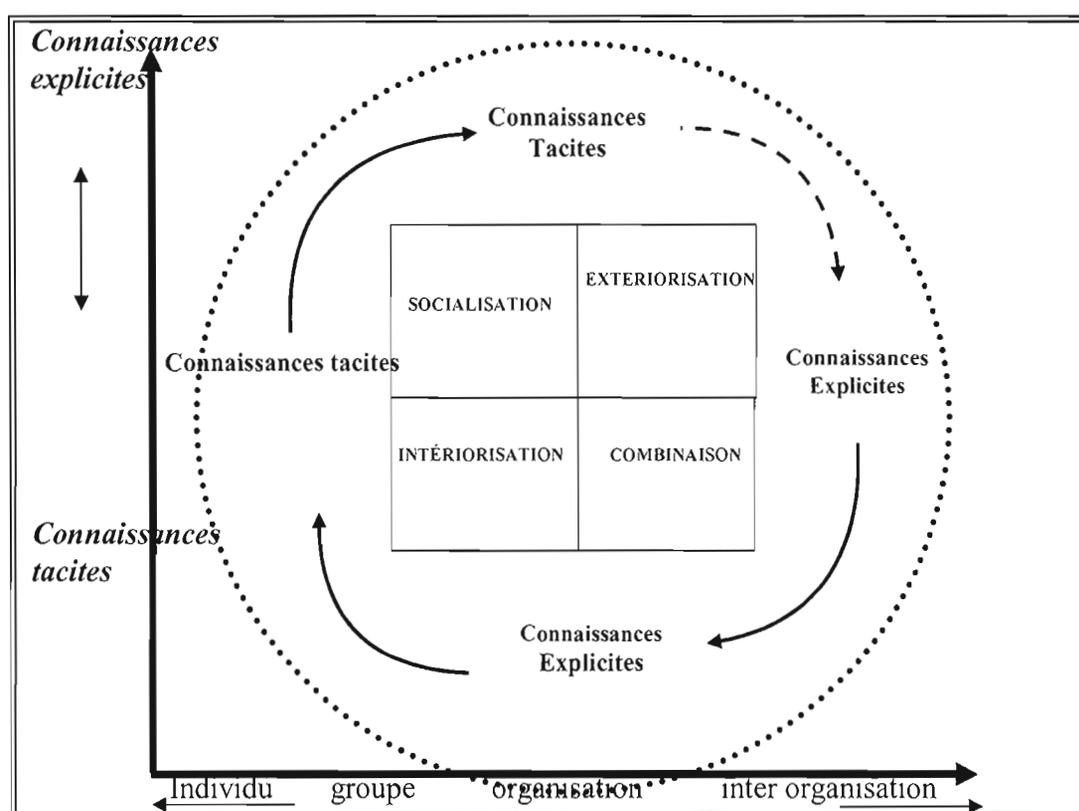
différentes entreprises dites innovatrices, pour mettre au point **un modèle de création de connaissance**.



**Figure 2.2.7.1: Les deux dimensions de la création de connaissances, d'après Nonaka, Takeuchi**

Selon la figure 3.2.8.1, Nonaka et Takeuchi affirme l'existence de deux dimensions de création de la connaissance. Premièrement, l'approche ontologique qui suppose qu'une organisation ne peut pas créer de connaissances sans individus. Cela suppose que l'organisation soutient les individus créateurs ou fournit des contextes favorisant la création et l'application de nouvelles connaissances afin d'améliorer le processus d'innovation.

Deuxièmement, l'approche épistémologique qui inclue la connaissance tacite et explicite. Selon la théorie de la conversion de la connaissance de Nonaka (1995), la connaissance tacite et explicite interactive entre les individus et l'échange de l'un et de l'autre améliorent les activités créatrices des êtres humains. Un des éléments qui explique le succès des entreprises japonaises en matière d'innovation réside précisément dans cet effort incessant de créer des lieux de socialisation entre les individus, favorisant ainsi le processus de création de connaissances, en particulier à partir des connaissances tacites.



**Figure 2.2.7.2: La spirale de connaissance de Nonaka et Takeuchi SECI**

Selon la figure 3.2.8.2, Nonaka et Takeuchi (1995) considèrent la création de connaissances comme un processus itératif d'interactions entre les différents types de connaissances et entre les individus. Cette nouvelle connaissance disposera d'un contexte propre qui lui aura permis de naître, et d'évoluer (Nonaka, Toyoma et Konno, 2000). Cette approche se base sur la reconnaissance et l'interaction entre la connaissance tacite et explicite, afin de promouvoir une innovation continue (Nonaka, Toyama et Konno, 2000). Pour ceci les auteurs présentent

**quatre modèles de conversions** : Nous pouvons résumer cette théorie de création de connaissances en nous appuyant sur le modèle S. E. C. I. (Nonaka, Sasaki et Ahmed, 2001) :

Ce modèle décrit le processus de création de connaissances comme une spirale d'interaction entre connaissance tacite et explicite (Nonaka et Takeuchi, 1995). Ainsi on affirme qu'il y a création de connaissances quand deux types de connaissances se rencontrent. Ce modèle met en valeur la nécessité d'une interaction entre différents acteurs pour créer de la connaissance, qu'ils soient employés ou clients.

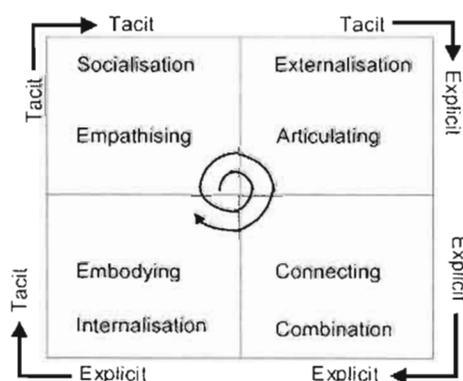


Figure 2.2.7.3 Les processus du SECI

#### a. La socialisation.

C'est le processus de conversion d'une connaissance tacite vers une nouvelle connaissance tacite à travers des expériences partagées. Elle est très difficile à transférer car elle est intangible et par conséquent difficilement formalisable. La meilleure façon pour acquérir ce type de connaissance, selon Nonaka, est de partager un contexte commun (du temps et de l'espace). Nous pouvons relier ce processus à l'apprentissage. Ce phénomène peut se retrouver dans une communauté virtuelle car les individus sont fédérés autour d'un objet commun, et que des idées, des expériences sont échangées. Il peut alors s'en suivre une création de connaissances par l'enrichissement, soit d'une base de connaissances individuelles, soit d'une base de connaissances collectives.

### ***b. L'externalisation.***

C'est le processus de conversion d'une connaissance tacite en explicite. La connaissance tacite se convertit en explicite à travers l'interaction des individus, le dialogue, la réflexion commune, la résolution de problèmes et la prise de décision.

### ***c. La combinaison***

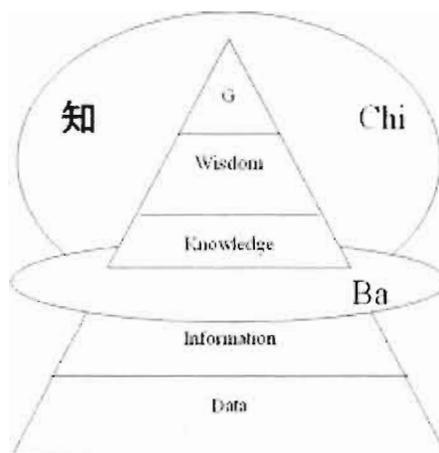
C'est la conversion d'une connaissance explicite en explicite. Elle est collectée chez les employés, les fournisseurs, les distributeurs, ou les partenaires. Elle peut aussi être collectée chez les clients à travers leurs interactions sur un forum de discussion ou une communauté virtuelle. Cette connaissance est ensuite travaillée, reliée, repensée et réutilisée sous une autre forme, symbolisant une nouvelle connaissance. Selon Beijerse (1999), une nouvelle connaissance est créée via la combinaison à travers la restructuration de l'information existante.

### ***d. L'internalisation***

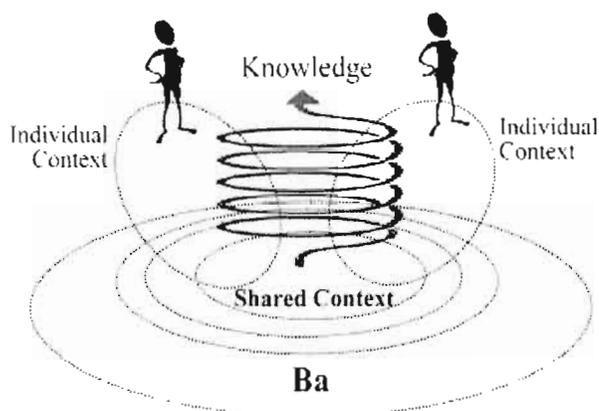
C'est le processus de conversion d'une connaissance explicite en tacite. La majeure partie de la connaissance qui circule par les communautés est explicite. Elle est partagée et améliorée lors des discussions donnant naissance à une nouvelle connaissance tacite. Ce processus est relié de façon assez significative à l'apprentissage par la pratique (Beijerse, 1999 ; Nonaka, Toyama et Konno, 2000).

La socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation sont des activités continues, permanentes et non séquentielles. Tous les contenus de connaissances interagissent dans une interaction dynamique, entre connaissances tacites et explicites. Ce phénomène prend le mouvement d'une spirale et permet l'émergence d'une innovation.

**Le concept du BA :**



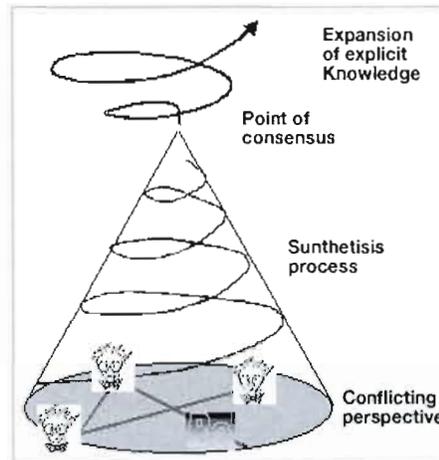
**Figure 2.2.7.4 : La pyramide du Chi (Source : <http://www.polia-consulting.com> )**



**Figure 2.2.7.5: Le Ba en tant que contexte partagé dans l'action.**

Le concept du Ba est difficile à traduire en français vu qu'il est fortement lié à la culture et la pensée japonaises, il désigne un mode d'interaction cognitif au sein de la communauté.

Le Ba est un lieu où les individus partagent des sentiments, des émotions, des expériences et un modèle mental (figure 3.2.8). Des sympathies individuelles ou en groupe, enlevant les barrières entre les individus. Le Ba est un lieu d'interaction, où se crée une culture partagée : confiance, estime mutuelle, empathie; chaque individu s'enrichit des expériences et des connaissances de l'autre, puise son énergie dans le groupe, c'est un contexte où on ne cherche pas de consensus, on y respecte les différences de points de vue, les tensions sont nécessaires à l'apprentissage.



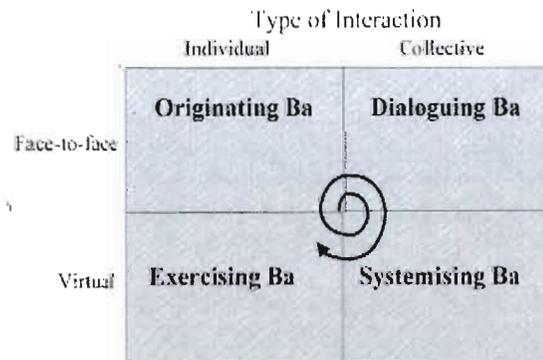
**Figure 2.2.7.6: Le sentiment Humain essence de l'expansion des connaissances explicites**

Source : <http://www.polia-consulting.com/La-voie-japonaise-du-KM.html> (visité en Avril 2006)

Le concept japonais du Ba est originalement proposé par le philosophe **Kitaro Nishida** et par la suite développé par **Shimizu**. Le professeur Ikujiro Nonaka 2000, adapte ce concept pour l'élaboration de son modèle SECI de la création de la connaissance.

Selon la théorie de l'existentialisme, le Ba est un contexte, qui héberge la signification, ainsi, le Ba peut être considéré comme espace partagé pour des rapports naissants qui sert de base à la création de la connaissance. Selon la figure on voit comment le Ba fournit une plateforme pour avancer la connaissance individuelle et/ou collective.

On retrouve quatre types de « Ba » (figure 3.2.8): qui correspondent aux quatre étapes du modèle de SECI. Chaque catégorie décrit un Ba particulièrement convenu à chacun des quatre modes de conversion de la connaissance. Chaque Ba soutient un processus particulier de conversion et il accélère et amplifie ainsi le processus de la création de la connaissance.



**Figure 2.2.7.7: les 4 types du Ba.**

### *a. Originating Ba :*

C'est le Ba primaire où le procédé de création de la connaissance commence et représente la phase de socialisation. Le contact physique et le face à face sont des expériences clefs à la conversion et le transfert de la connaissance tacite. Le professeur Ikujiro Nonaka (2000) souligne que le contact physique est important en lançant le Ba pour faciliter la création de la connaissance par la **socialisation**. C'est le commencement du procédé de création de la connaissance dans le modèle de SECI.

De manière un peu provocatrice, Takeuchi lui explique « le dialogue consensuel est une perte de temps, seul le conflit fait grandir ». Il faut bien sûr replacer cette citation provocatrice dans la société japonaise encore très emprunte de politesse et règles de préséance. C'est à partir du Ba, seulement, que peut s'élaborer une connaissance collective et innovante : de la tension positive entre les points-de vue naît un nouveau concept (emerging pattern). Mais l'accumulation de connaissance n'a aucun intérêt si elle n'est pas tirée par un facteur d'ordre supérieur. C'est là qu'intervient la notion de Chi (wisdom of knowledge), où la Sagesse est vue comme la connaissance mise en action.

### *b. Interacting Ba :*

Le choix des acteurs, pour un excellent mélange de connaissances et des besoins afin de former une équipe de projet est crucial. Le dialogue, les modèles mentaux et les qualifications de l'individu sont convertis en consensus et concepts. Deux processus fonctionnent de concert: les individus partagent les modèles mentaux des autres et critiquent et analysent également leurs propres modèles.

L'interacting Ba est le lieu où la connaissance tacite est rendue explicite, ainsi elle représente le processus **d'externalisation**. Le dialogue est principal pour une telle conversion; et l'utilisation étendue des métaphores est une des qualifications de conversion exigées. L'importance de la sensibilité pour la signification et la volonté pour rendre la connaissance tacite explicite est identifiée. Ici, l'interacting Ba pour la réflexion collective est imbibé dans la culture de la compagnie. Des initiateurs (chefs conceptuels) sont défiés de poursuivre leurs idées. Le l'interacting Ba fournis un endroit pour le dialogue d'où les gens s'engagent conjointement dans la création de savoir et de la valeur.

### *c. Systemising Ba (appelé aussi dans la littérature Cyber Ba)*

C'est un endroit d'interaction dans un monde plus virtuel. Il représente la phase de **combinaison** du model SECI. Ici, la combinaison de la nouvelle connaissance explicite avec l'information existante seront diffusées à travers toute l'organisation. La combinaison de la connaissance explicite le plus efficacement est soutenu dans les environnements de collaboration par l'utilisation des technologies de l'information. Cependant l'utilisation des réseaux, des groupeware, de la documentation et des bases de données en ligne s'est développée rapidement pendant la dernière décennie, augmentant ce processus de conversion.

### *d. Exercising Ba :*

Le modèle de SECI qui correspond à exercer le Ba est Internalisation. **L'exercice du Ba soutient la phase d'internalisation** puisqu'il facilite la conversion de la connaissance explicite en connaissance tacite. Ainsi **l'internalisation** de la connaissance est continu amplifié par l'utilisation de la connaissance formelle (explicite) dans la vraie vie ou des applications simulées. Ainsi l'internalisation de la connaissance est en augmentation continue avec l'usage de la connaissance formelle (explicite) dans le cadre du travail ou dans des simulations.

Notons que **le kanji du Chi**, qui est le logo de la **KMSJ**, représente en effet à la fois la **connaissance et la sagesse**.

Le point supérieur du triangle, nommé **G** désignant Goal, ou God, représente les valeurs universelles, mais l'auteur Takanashi préfère le présenter comme les éléments vitaux « vital elements referring to personal aptitude, behaviour, human relations and aspirations ». On le traduit également par « Wisdom of mind ». Bien sûr tout cela prend beaucoup de sens quand on se réfère aux cultures bouddhiste et shintoïste pratiquées au Japon et largement présentes dans leur vie quotidienne, y compris professionnelles.

## **2.3 Le transfert des connaissances :**

Le transfert de la connaissance apparaît comme une étape centrale dans tout processus de création de connaissances. Selon Argote et al. (2000), « les organisations qui sont capables de transférer les connaissances efficacement d'une unité à une autre sont plus productives et plus à même de survivre que celles qui n'en sont pas capables ». Cette affirmation provient de la

vision de la société basée sur les ressources qui reconnaît le transfert des ressources et capacités d'une société comme un déterminant important de leur capacité à conférer un avantage concurrentiel durable (Barney, 1986 ; Grant, 1996 ; Argote et Ingram, 2000 ; Rolland, 2000). Ce point de vue organisationnel sur le transfert de connaissances peut s'étendre à une vision client. L'organisation a autant besoin des connaissances de ses cadres que de celui de ses partenaires et clients. Le transfert de connaissances peut prendre deux formes selon la nature de la connaissance : le **transfert de connaissance explicite et tacite**. La connaissance explicite peut être transférée grâce à des méthodes formelles, systématiques, comme dans des règles et procédures (Polanyi, 1962, 1966 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Matusik et Hill, 1998). En revanche **le transfert de connaissance tacite se réalise principalement par la collaboration et l'interaction des individus** (Lahti et Beyerlein, 2000). C'est à travers cette interaction que les individus peuvent avoir de nouvelles idées et innover.

En tenant compte du fonctionnement des communautés virtuelles qui constituent notre objet de recherche, il est intéressant de voir que les membres de ces communautés sont orientés vers le partage et la collaboration. Ainsi, il y a transfert de connaissance explicite au sein d'une communauté (formalisation des connaissances par l'écriture), mais nous pensons qu'il peut aussi y avoir transfert de connaissance tacite entre les membres grâce aux interactions répétées et à un langage propre.

## **CHAPITRE II**

### **LA STRATÉGIE E-MAROC 2010**

#### **3.1 Portrait du royaume du Maroc**

Le Maroc est situé au Nord-Ouest de l'Afrique, avec une superficie de 710.850 km<sup>2</sup>. Il est délimité au Nord par le Détroit de Gibraltar et la Mer Méditerranée, au Sud par la Mauritanie, à l'Est par l'Algérie et à l'Ouest par l'Océan Atlantique. La côte marocaine s'étend sur 3500 km.

Cette situation stratégique le met à la croisée des grands courants d'échanges et lui confère une place privilégiée aussi bien sur le plan commercial que financier. Le Maroc a opté alors pour une politique d'ouverture notamment dans le domaine économique.

Selon plusieurs observateurs le Maroc réunit les principaux facteurs susceptibles de constituer un attrait pour les capitaux étrangers, à savoir un système bancaire développé, une bourse de valeurs rénovée, une politique libérale et une fiscalité incitative. Tous ces atouts font de lui un marché largement ouvert sur le monde extérieur ; le commerce extérieur représente 35 % de son PIB et de grands groupes internationaux y sont actifs. Toutefois, il faut signaler que l'économie du Maroc repose essentiellement sur le secteur agricole. Celui-ci emploie près de la moitié de la population active et participe pour 17 % du PIB.

Selon le haut commissariat au plan, la population légale du Maroc a atteint 29.891.708 habitants, dont 29.840.273 Marocains et 51.435 étrangers. De par sa localisation géographique sur le territoire national, cette population compte 16.463.634 citadins contre 13.428.074 ruraux, soit un taux d'urbanisation de 55,1%.

Le taux d'accroissement démographique annuel moyen est de 1,4% contre 2,1% entre 1982 et 1994.

Le Maroc, pays en voie de développement, s'est ouvert sur l'occident il y a de nombreuses années vu son histoire et son emplacement géographique stratégique.

Ces relations extérieures lui ont permis certes d'être au courant des mutations technologiques, mais aussi de les suivre dans la mesure du possible.

### 3.2 Les 3 paliers de gouvernance au royaume du Maroc :

Le royaume du Maroc est l'une des plus vieille **monarchie** au monde régie par une constitution qui attribue le pouvoir législatif au parlement composé de deux chambres: la Chambre des Représentants et la Chambre des Conseillers élus, la première, au suffrage universel, la seconde, par des collèges électoraux composés des représentants élus des collectivités locales, des chambres professionnelles et des salariés. Elle consacre l'indépendance de la justice, les carrières des magistrats étant régies par un Conseil Supérieur de la Magistrature élu par les juges et présidé par Le Roi.

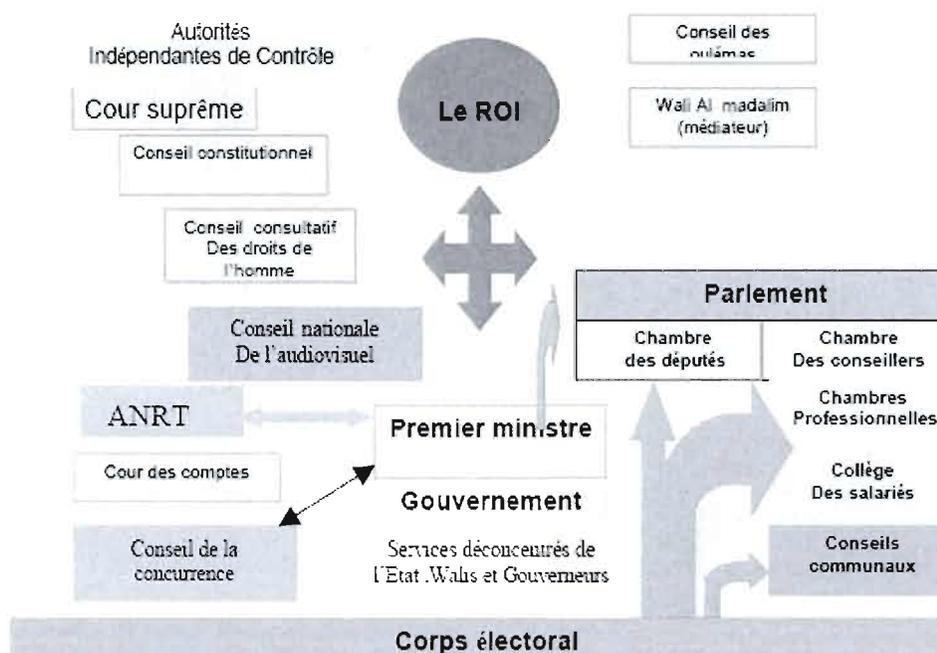


Figure 3.2.1 : Structure organisationnelle de la gouvernance nationale au Royaume du Maroc,

*Source: CAFRAD/OMAP, Rapport d'Evaluation de la Gouvernance au Maroc, UNECA, 2004*

Comme on le voit sur la figure 2.2.1, Le gouvernement est responsable devant Le Roi et le parlement. Il exerce ses fonctions constitutionnelles sous le leadership d'un monarque jouissant d'une légitimité historique et populaire avérée et de pouvoirs fixés par la constitution.

Le Roi est, par ailleurs, de par la tradition consacrée par la constitution, **Amir Al Mouminine (Prince des Croyants)**. Ceci lui confère un pouvoir spirituel et une autorité religieuse.<sup>9</sup>

### 3.2.1 Sa majesté le roi et le conseil des ministres.

Le Royaume du Maroc est l'une des plus vieilles monarchies au monde. Fondée il y a 12 siècles, la Royauté constitue le garant de l'unité du pays et de la liberté des citoyens. Le Maroc a conservé son attachement à ses fondements traditionnels tout en s'engageant dans la modernité.<sup>10</sup>

Le Roi du Maroc incarne à la fois une autorité spirituelle et temporelle :

"Le Roi, Amir Al Mouminine, Représentant Suprême de la Nation, Symbole de son unité, Garant de la pérennité et de la continuité de l'État, veille au respect de l'Islam et de la Constitution. Il est le protecteur des droits et libertés des citoyens, groupes sociaux et collectivités.

- Il garantit l'Indépendance de la Nation et l'intégrité territoriale du Royaume dans ses frontières authentiques" (art. 19 de la Constitution de 1996).
- Le Roi nomme le Premier Ministre. Sur proposition du Premier Ministre, Il nomme les autres membres du Gouvernement (art. 24).
- Il préside le Conseil des Ministres (art. 25), le Conseil Supérieur de la Magistrature, le Conseil Supérieur de l'Enseignement et le Conseil Supérieur de la Promotion Nationale et du Plan (art. 32).
- Il promulgue la loi, signe et ratifie les traités.
- Le Roi est le Chef Suprême des Forces Armées Royales (art. 30).
- Il accrédite les Ambassadeurs auprès des puissances étrangères. Les Ambassadeurs et les Représentants des organismes internationaux sont accrédités auprès de Lui (art. 31).<sup>11</sup>
- Il déclare l'état d'exception dans les conditions édictées par l'article 35 de la Constitution.
- Il exerce le droit de grâce (art. 34).

<sup>9</sup> Portail du royaume du Maroc [www.maroc.ma](http://www.maroc.ma)

<sup>10</sup> idem

<sup>11</sup> Des articles tirés de la constitution marocaine.

Feu Hassan II le père de Mohammed VI roi du Maroc explique l'allégeance sur lequel repose le fonctionnement de la monarchie, comme un lieu particulier entre le roi et le peuple :

*« ...L'allégeance est un lieu particulier entre moi et chaque marocain, que je dois considérer comme un membre de ma famille, qu'il soit riche ou pauvre, et qui peut se considérer comme mon fils. C'est une obligation religieuse pour le roi du Maroc, émir des croyants, de se considérer comme partie intégrante de chaque famille.... Je suis lié par mes obligations à l'égard de mes sujets que ceux-ci sont liés à mon égard. Je suis à la fois leur sujet et leur roi, ce qui vous apparait probablement si difficile à comprendre en Occident.. » Feu Sa Majesté le Roi Hassan II, 1993.*

Selon monsieur El Otmani secrétaire général du Partie de la justice et du développement la relation du roi et son peuple **est plutôt un gain**. Ce n'est pas la relation d'un cheikh et un tributaire.

*« La relation entre l'émir des croyants et les croyants donne à la gestion des instances religieuses une indépendance par rapport aux parties politiques où la relation est parfois confuse et compétitive. » Saad el Otmani*

### **3.2.2 Le conseil du gouvernement.**

Le conseil du gouvernement est présidé par le premier ministre et est responsable devant le roi ainsi que le parlement

Le Gouvernement se compose du Premier Ministre, les Ministres et les secrétaires d'états. Le Gouvernement est responsable devant le Roi et devant le Parlement.

Après la nomination du premier ministre par le roi en fonction de la majorité parlementaire qui se dégage des urnes celui-ci choisi l'équipe de son gouvernement accepté par la suite du par le Roi, le Premier ministre se présente devant chacune des deux Chambres du parlement, la Chambre des Représentants et la Chambre des Conseillers et expose le programme qu'il compte appliquer. Ce programme doit dégager les lignes directrices de l'action que le Gouvernement se propose de mener dans les divers secteurs de l'activité nationale et, notamment dans les domaines intéressant la politique économique, sociale, culturelle et extérieure. Ce programme fait l'objet d'un débat devant chacune des deux Chambres. À la Chambre des Représentants, il est suivi d'un vote dans les conditions prévues aux deuxième et troisième alinéas de l'article 75 et avec l'effet visé au dernier alinéa de ce même article.

(art. 60) Sous la responsabilité du Premier ministre, le Gouvernement assure l'exécution des lois et dispose de l'administration. (art.61)

### 3.2.3 Les hauts fonctionnaires, le middle management et les cadres.

On retrouve tous les secrétaires généraux, les directeurs généraux et les directeurs de la fonction publique et des services d'état gérés de manière autonome, les sociétés d'état ou les établissements publics, ainsi que toute la hiérarchie qui suit.

## 3.3 Le contexte de l'élaboration de la stratégie e-Maroc 2010

Le Royaume du Maroc a réalisé les conséquences de son retard économique ainsi que les difficultés managériales de son service public.

Plusieurs efforts sont déployés et des multiples moyens sont mobilisés afin de sortir le pays du désordre économique, de remédier aux conflits sociaux et d'augmenter l'efficacité administrative.

Le contexte sociétal actuel du royaume du Maroc est caractérisé, entre autres, par les nombreux changements et les remises en question du système de travail dans la fonction public. Ainsi, Sa majesté le roi et le gouvernement du Maroc ont affirmé dans plusieurs discours leurs volontés à remettre en question le système de travail dans la fonction publique, le mode de fonctionnement des institutions démocratiques et des espaces de participation et le rôle des différents acteurs de la société.

Comme on l'a déjà cité au par avant, le gouvernement marocain est constitué de 3 paliers de gouvernance **au niveau national**, la volonté a été perçue au plus haut niveau, en effet, sa Majesté le Roi Mohammed VI a exprimé dans plusieurs discours le rôle que peuvent jouer les technologies de l'information et de communication dans le développement du pays.

Avant le roi Mohammed VI, son père feu le roi Hassan II avait déjà exprimé une grande volonté et dans plusieurs discours pour se diriger vers une société basée sur l'économie du savoir. :

*« ...Le monde aujourd'hui vit des évolutions civilisationnelles, scientifiques et technologiques fondamentales. Chaque jour qui passe nous apporte son lot de nouveautés. Parmi les éléments les plus marquants de ces changements, la mutation des systèmes de production et des modèles de consommation, l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication et le développement rapide des services vont*

*amplifier la mondialisation, la globalisation des marchés et l'internationalisation des acteurs. La mise en place de cette société de communication annonce un monde où l'information représente la ressource de base des économies et des sociétés. Cette évolution fait de plus en plus appel aux technologies de la connaissance et préfigure un monde où le savoir devient une des clés de la compétitivité des entreprises et des économies » Feu SM le Roi Hassan II 1994*

La volonté du roi Mohammed VI s'est traduite par plusieurs messages royaux dont le message d'avril 2003 où on perçoit une détermination ferme pour aller de l'avant dans une stratégie de développement global et intégré dans un monde transformé par la révolution numérique.

*« La portée stratégique du secteur pour les nouvelles économies, conjuguée aux mutations profondes et rapides qui s'y opèrent, en prélude à l'émergence de la 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 de notre société, et d'exploiter, de façon optimale, les vastes possibilités qu'elles nous offrent. Car Notre vœu est d'assurer à Notre grand peuple un développement global et intégré permettant au MAROC d'occuper la place qui lui revient dans un monde transformé par la révolution numérique qui est en cours. » (SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI, 2001)*

*« La réforme du secteur public restera l'une de nos préoccupations majeures car, malgré les progrès enregistrés, ce secteur ne répond pas encore pleinement aux attentes des citoyens et ne tire pas le meilleur parti des potentialités dont regorge notre pays. Il convient donc de réformer la gestion du secteur public, de moderniser les organes de l'État et veiller à leur déconcentration en adoptant un plan alliant l'audace à l'ambition en vue de la modernisation du secteur public et la mise en place d'une administration dotée de ressources humaines qualifiées, répondant aux seuls critères du mérite, de la motivation et de la compétence, en ayant, par ailleurs, en vue la rationalisation des dépenses publiques et la moralisation de la vie publique. » (SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI, 2004).*

*« Le succès que Nous escomptons ..., et même dans toutes les réformes réalisées, reste tributaire de l'usage que nous ferons de la bonne gouvernance, qui représente, du reste, le mécanisme idoine pour favoriser l'émergence de la citoyenneté dans son acception la plus parfaite. A cet effet, il faut surtout poursuivre la réforme de la Justice, ... Il importe aussi d'accélérer le processus de modernisation de l'administration pour que celle-ci gagne en efficacité et fasse du service public et de la proximité du*

*citoyen sa préoccupation majeure. » (SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI, 2005)*

Sa majesté le roi a clairement exprimé que le royaume du Maroc est bien décidé à relever la bataille du numérique inscrite au cœur des enjeux du développement économique et social et de la préparation du pays à affronter les défis de l'ouverture et de la globalisation et que le pays est définitivement prêt à s'inscrire dans la voie incontournable de l'insertion dans la société et l'économie du futur notamment celle du savoir.

La réussite de ce pari suppose selon le **premier ministre, Monsieur Driss Jettou**, la mobilisation de toutes les énergies nationales et la conjugaison des efforts de tous les partenaires, au premier rang desquels figure l'administration publique.

Lors de mes entrevues, j'ai ressorti un point commun entre la plupart des intervenants, en effet le royaume du Maroc a entamé depuis plus d'une décennie, et particulièrement ces dernières années, un véritable processus de développement global et intégré visant à renforcer la démocratie et l'état de droit, réduire la pauvreté et les disparités sociales et mettre en place les conditions requises pour une économie compétitive et de savoir, le tout pour assurer le bien être des citoyens marocains.

Le programme présenté par le premier ministre aux deux chambres du parlement, a placé la modernisation des secteurs publics au carrefour des réformes, qui doivent préparer le royaume du Maroc à relever les grands défis auxquels il est confronté et à réaliser les 4 objectifs majeurs fixés au Gouvernement par SA MAJESTE LE ROI.

A ce sujet, les engagements pris dans le cadre du programme du Gouvernement, et en particulier ceux concernant l'adoption et le développement des méthodes de gestion électronique en vue de faciliter l'accès des citoyens aux services de base et d'alléger les charges de l'administration, sont les principaux objectifs recherchés par les orientations stratégiques du gouvernement.

Dans ce cadre, le développement des Technologies de l'Information et de Communication (TIC), constitue un des principaux chantiers ouverts, si on se fie à l'engagement du Gouvernement à travers l'édition d'une nouvelle version de la stratégie nationale, baptisée **e-Maroc2010**.

Selon le premier ministre et le secrétaire général du gouvernement, des mesures ont été prises mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. (Premier Ministre D. Jettou 2005)

### 3.4 Les objectifs de la stratégie E-Maroc 2010

L'objectif de la stratégie e-Maroc 2010, se résume dans **le développement de l'économie du savoir au Maroc, la réduction de la fracture numérique et le positionnement du Royaume à l'échelle internationale**, et ceci tout en tenant compte des spécificités économiques, culturelles et géostratégiques du Royaume. *(El Alami R.T 2005)*

Le processus de réforme engagé au plan national e-Maroc 2010 s'est doublé d'un engagement au niveau International auprès de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), précise le rapport de l'ONU de 2004. (ONU, CEA, A.N 2004).

Selon le document publié par les nations unies « *l'État de l'information pour les activités de développement en Afrique du nord* », La volonté du Royaume du Maroc d'entrer dans l'ère de l'information s'exprime à travers la stratégie nationale **e-Maroc**, qui poursuit selon la commission économique pour l'Afrique attachée aux nations unies, Cinq objectifs :

1. **La généralisation des TIC;**
2. **Le déploiement accéléré des infrastructures;**
3. **L'accélération de la libéralisation et de la concurrence;**
4. **La redéfinition du rôle de l'État;**
5. **La mobilisation et la mise en place des moyens de la stratégie.**

Cette nouvelle stratégie, dont la démarche est pilotée par le Ministère des Affaires Économiques et Générales, en charge du secteur des TIC, a été le fruit d'une concertation nationale élargie à travers le **comité stratégique des TIC (CSTI)**, auquel prennent part les représentants des acteurs clés des secteurs publics et privés.

**Dans le programme national e-gouvernement 2005-2008 « IDARATI », le Comité Stratégique des Technologies de l'Information (CSTI) a défini les objectifs comme suit:**

- La *simplification des procédures* et l'*amélioration du service* orienté vers le citoyen et l'entreprise;
- L'émergence d'une *administration moderne, ouverte, transparente et citoyenne*;
- La *dématérialisation* des échanges entre l'Administration et les usagers et la facilitation de l'accès aux services publics par *différents canaux* (Internet, mobiles, bornes interactives, etc.);
- La *réduction des coûts* et le *développement de l'efficacité* de l'Administration;

- **L'accélération** et la **fiabilisation** du traitement de l'information et **l'amélioration de la communication** avec le citoyen, l'entreprise et entre administrations.

*«L'approche, qui a été retenue, pour la réalisation de cette stratégie par le gouvernement, se veut volontariste et participative, et consiste en premier lieu à créer un environnement favorable pour la réussite du processus de mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière d'Administration Électronique.» Le premier ministre Driss Jettou. 2005*

*« Le Maroc a franchie plusieurs étapes importantes mais il reste plusieurs lacunes à combler et à prendre au sérieux dont l'analphabétisation, la fracture numérique, la mentalité au sein de la fonction publique, la formation des cadres ainsi que la coordination entre les différents ministères.» Le secrétaire général du gouvernement, Monsieur Abdessadek Rabiaa. 2005*

En consultant les anciens plans stratégiques, notamment le plan quinquennal TIC 1999-2003, qui était à la base de la stratégie e-Maroc 2010, on retrouve que celui-ci s'articulait autour des axes de développement suivants:

- Élaborer une législation capable de répondre aux problématiques actuelles (protection des noms de domaines commerciaux, protection des données nominatives, besoins du commerce électronique, etc.);
- Amorcer un tournant au niveau de l'éducation (alphabétisation, intégration des outils informatiques et d'Internet dans les écoles, etc.);
- Réduire, à défaut d'éviter, la fracture numérique par des politiques qui favorisent le déploiement des TIC dans les régions et permettent leur utilisation même par les couches les plus démunies de la population;
- Financer la création d'entreprises de la nouvelle économie du savoir (capital risque, prêts au démarrage des entreprises à fort contenu technologique, etc.). (ONU, CEA, A.N, 2005)

On constate aussi que dans le cadre de la Stratégie e-Maroc 2010, le Comité Stratégique pour le développement des Technologies de l'Information (**CSTI**) a été constitué en 1997 et reconduit en 2004 sous la présidence du Ministre délégué auprès du Premier Ministre chargé des Affaires Économiques et Générales. Le CSTI couvre tous les domaines relatifs au développement de la Société de l'Information et vise notamment la généralisation de

l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication pour en faire profiter tous les acteurs de la société, citoyens, entreprises et administrations, **avec une triple exigence:**

- **Développer les conditions d'une bonne Gouvernance**
- **Améliorer la relation entre l'État et les citoyens**
- **Faciliter l'accès de tous à la connaissance et à la santé**

### 3.5 Situation du secteur des TIC au Maroc :

Afin d'atteindre rapidement et efficacement les objectifs de la stratégie e-Maroc 2010, et notamment le plan d'action pour la généralisation des TIC dans le système éducatif et la connexion des écoles, collèges, lycées et les universités, 3 dates butoirs ont été fixées : à court terme (2002), à moyen terme (2005) et à long terme (2010). (ONU, CEA A .N 2005).

Les technologies de télécommunications sont un support pour les autres secteurs d'activité, un vecteur de développement et un soutien à la réforme des structures.

La figure qui suit montre le paysage de l'espace de télécommunication Maroc en 2005.

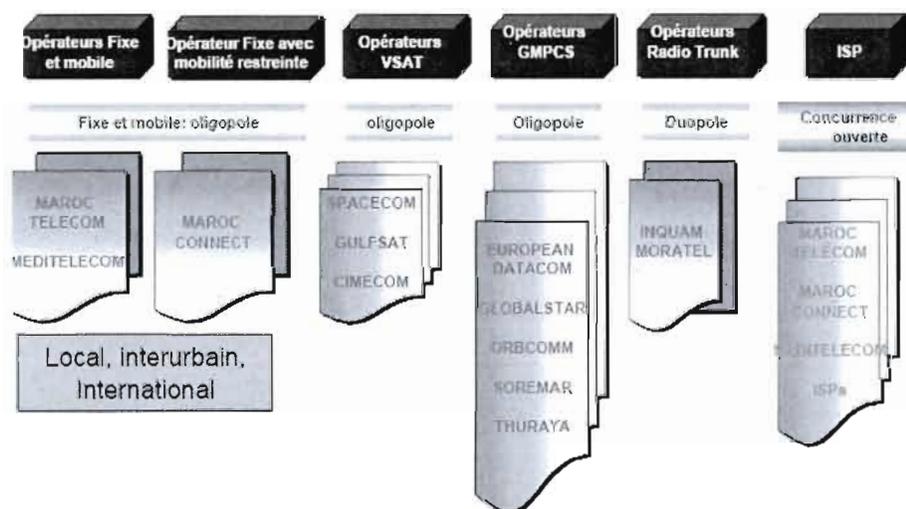
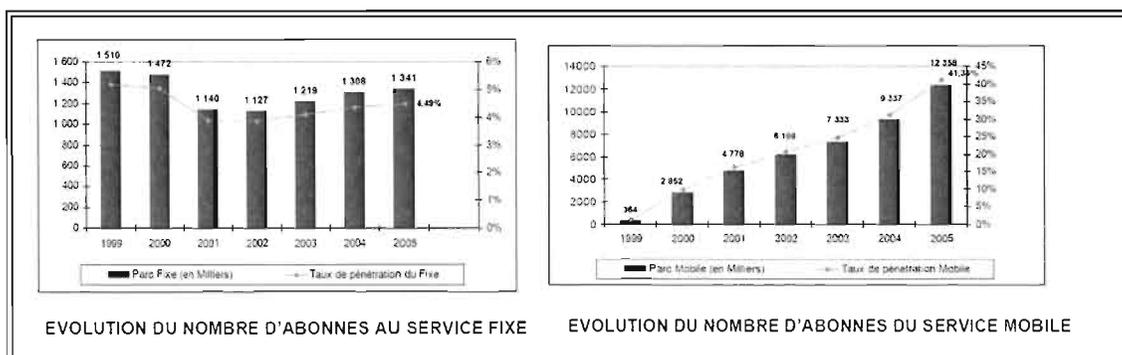


Figure 3.5.1: Le paysage de l'environnement du marché des télécoms au Maroc. S: [www.anrt.ma](http://www.anrt.ma)

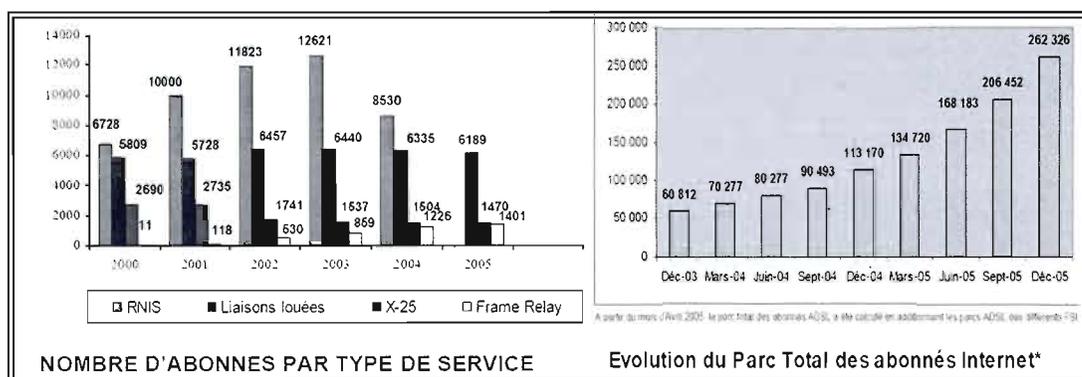
Les transformations de ce secteur ont engendré des résultats qualifiés par les nations unies de « **plus que positifs** » et qui sont, entre autres, la vente de la deuxième licence GSM pour une somme de **1,1 milliards \$US**, la privatisation partielle de l'opérateur national de télécommunication « **Maroc Télécom** » pour **2,3 milliards \$US**, l'augmentation fulgurante

du nombre d'abonnés mobiles qui a atteint en octobre 2005, chez Maroc Telecom (le premier opérateur téléphonique au Maroc,) plus de 8 millions de clients mobiles alors qu'ils n'étaient encore que 7 millions en mai 2005.<sup>12</sup> Pour la deuxième licence de téléphonie sans fil de Méditélecom elle couvre un parc client d'une population qui dépasse plus de 4 millions.<sup>13</sup> Alors le total est de prêt de **12 millions et 358 milles** d'abonnés. Le taux de pénétration est de **41.34 en 2005** alors qu'il n'était que de **31.23% en décembre 2004**. Le Prépayé y constitue **95.08%** alors que le Post payé se monte à **4.92%**. Le nombre d'abonnés du fixe s'est établi en décembre 2004 à **1.308. 569** avec un taux de pénétration de **4.38%**. (ANRT, 2006)



**Figure 3.5.2: L'évolution du nombre d'abonnés au service fixe et mobile jusqu'à décembre 2005** source : [www.anrt.ma](http://www.anrt.ma)

Pour la téléphonie Fixe le nombre d'abonnés a atteint 1 million 341 Milles en décembre 2005 avec un taux de pénétration de 4.49% en décembre 2005.



**Figure 3.5.3: L'évolution du nombre d'abonnés au service de l'Internet jusqu'à décembre 2005,** source : [www.anrt.ma](http://www.anrt.ma)

<sup>12</sup> Communiqué de presse de Maroc Télécom, [www.maroctelecom.ma](http://www.maroctelecom.ma)

<sup>13</sup> Chiffres clés de méditecom, [http://www.meditelcom.ma/jsp/entreprise/chiffres\\_cles.jsp](http://www.meditelcom.ma/jsp/entreprise/chiffres_cles.jsp), visité le 28 février 2006

En décembre 2005, le nombre d'abonnés à Internet a atteint **262 326**, l'ADSL représente le pourcentage de **94,50 %** par rapport aux autres types d'abonnements. Le nombre estimés de foyers raccordés a doublé en un an pour s'établir autour de 240 000 lignes tous accès confondus (en 2004, environ 120 000 ménages disposaient d'une connexion à Internet à domicile). Le taux de pénétration dans les ménages est estimé à environ 4,3% en 2005 (contre 2,1% en 2004). Par contre, la pénétration de l'ADSL est confirmée et importante avec un chiffre avancé de **220 000 foyers** raccordés (60 000 ménages équipés en 2004) soit une pénétration d'environ 3,9% en 2005 (contre 1,2% en 2004). Ainsi l'ADSL qui représentait tout de même près de la moitié **des parts du marché résidentiel** en 2004, atteint désormais 89% des accès au domicile.<sup>14</sup> On constate ici l'existence des perspectives réelles mais on remarque aussi un fossé social palpitant.

Le taux d'équipement en ordinateur personnel des ménages est de l'ordre de 13.2%, ce taux est presque de 3% dans le monde rural, l fracture est donc net entre les mondes rural et urbain. Parmi les raison évoquées par l'enquête de l'observatoire des technologies de l'information sont par ordre d'importance : 1) l'analphabétisme, 2) le coût des équipements, 3) l'absence de besoin, 4) le manque de moyens et 5) la complexité de l'utilisation de l'informatique.

**Tableau 3.5.1: Les causes de non équipement source : Enquête des indicateurs en TIC au Maroc [www.anrt.ma](http://www.anrt.ma)**

Raisons du non-équipement	% rural 2004	% rural 2005	% urbain 2004	% urbain 2005
Analphabétisme	50,8	46,3	24,2	26,4
Prix trop élevé	30,1	44,0	55,3	50,5
Absence de besoin	22,4	24,5	27,0	30,5
Manque de moyens	17,0	5,8	4,9	1,8
Utilisation compliquée	16,1	8,3	20,0	15,4

On constate que malgré l'existence d'une fracture numérique fulgurante, au Maroc l'intérêt pour la société de l'information des instances gouvernementales est présent. Cependant, plusieurs responsables du gouvernement affirment que les premiers pas ont été difficiles,

<sup>14</sup> [www.anrt.ma](http://www.anrt.ma), « Enquête de collecte des indicateurs en TIC au Maroc en 2005 »

encore accentués par un contraste croissant entre les aspirations politiques et leur concrétisation. Des mesures hâtives, loin des besoins réels, ont parfois eu comme effet paradoxal de retarder plus que d'accélérer la pénétration des nouvelles technologies. (Benabdellah, Ouallalou, Rabiaa 2005)<sup>15</sup>

### 3.6 Programme e-Gouvernement IDARATI

La partie placée en annexe (page :...) est une synthèse du rapport expliquant le programme nationale de l'administration numérique 2005-2008 version 4.5, ce rapport a été réalisé par le comité e-gov en février 2006. On a essayé d'en tirer les points saillants et d'ajouter quelques éléments collectés lors de l'étude effectuée sur le terrain en juin et juillet 2005.<sup>16</sup>

### 3.7 Conclusion :

Dans ce chapitre on a dressé un topo de la stratégie e-Maroc, Cette dernière vise le développement de l'économie du savoir au Maroc et se base sur un partenariat **public/privé "dynamique et concerté"**,

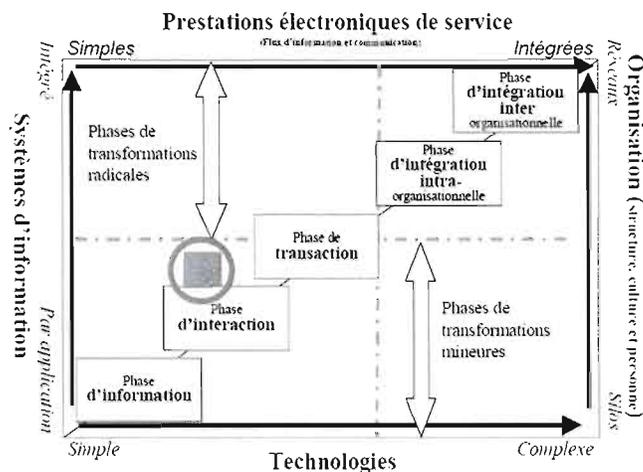
On a aussi analysé les deux objectifs stratégiques principaux et fortement liés de cette stratégie, à savoir **la réduction de la fracture numérique** et le **positionnement du Maroc à l'échelle internationale**. La partie a aussi expliqué les spécificités économiques, culturelles et géostratégiques du Royaume du Maroc.

Cette partie est une synthèse de tous les documents récoltés lors de mon terrain au Maroc, ainsi que quelques extraits des entrevues réalisées et des conférences auxquelles j'ai assisté lors de mon séjour au Maroc l'été 2005.

---

<sup>15</sup> Entrevue ministre de communication, Nabil Benabdellah, Montréal, Mai 2005.

<sup>16</sup> Pour plus de détails, le document en format PDF est accessible à partir du site web [www.egov.ma](http://www.egov.ma).



**Figure 3.7.1: La phase de l'administration électronique au Maroc**  
 (Tirés de la figure de la dynamique de transformation de l'administration électronique.  
 Source St-amant 2005.)

Parmi les points à retenir de cette partie et en observant les avancées réalisées dans les projets d'administration électronique, on peut conclure que la phase de cette dernière est en phase d'interaction où :

- Les systèmes d'information sont plus organisés par application que des systèmes de gestion intégrée,
- Les prestations électroniques de services est plutôt dans une phase simple qu'intégrées,
- Les organisations fonctionnent plus en silo qu'en réseau,
- Les technologies sont dans un mi-chemin entre la simplicité et la complexité.

On constate que la majorité des résultats ont une dimension technologique, on constate aussi que rare sont les articles qui expliquent les nouvelles tendances de gouvernance et les stratégies de mémoire ou les stratégies de gestion des connaissances. Cependant la stratégie est plus orientée vers la mise en place d'un modèle technologique de l'administration électronique.

Dans une autre vision, les connaissances et le savoir sont considérés comme un actif. Ils peuvent jouer un double rôle, celui de l'input (compétence individuelle et organisationnel) et comme celui de l'output (innovation continue) du processus gouvernementale.

Dans cette recherche on vise à comprendre comment une économie du savoir se focalise principalement à la définition des conditions nécessaires dans lesquelles le savoir et les connaissances apparaissent comme des produits ou des services gouvernementaux.

La théorie de l'innovation continue et les théories de l'organisation apprenante fondées sur la compétence s'intéressent à la manière dont les connaissances sont produites, diffusées et utilisées dans le contexte actuel, influencé par une globalisation, une mondialisation et une économie du marché.

Dans le chapitre suivant, on s'intéressera essentiellement à l'aspect de la gestion des connaissances, surtout qu'elle est la perspective permettant une meilleure prise en compte des préoccupations des non-économistes et des experts de la gestion gouvernementale. Elle soulève le problème du mode de production de diffusion et d'utilisation du savoir en termes de compétences et d'innovation. Elle permet également de faire une distinction entre les connaissances tacites et les connaissances explicites, ce chapitre explique aussi les modèles de gestion capable de mieux créer les connaissances.

Bref on explique le rôle que joue une stratégie de gestion des connaissances dans l'organisation ainsi que notre modèle de création de connaissance.

## **CHAPITRE IV**

### **CADRE CONCEPTUEL**

#### **4.1 Cadre théorique :**

Le cadre conceptuel englobe en effet plusieurs concepts qui ont été nécessaires pour cerner le sujet du mémoire et répondre à la problématique de la recherche.

Le royaume du Maroc et par l'initiative royale a démarré une stratégie globale appelée e-Maroc 2010. Cette stratégie englobe plusieurs pôles, en l'occurrence économique, sociale, politique et stratégique.

En effet, on cherche à expliquer comment la stratégie (e-Maroc 2010) pourrait être un des moteurs importants du développement de la société du savoir et du développement des nouvelles formes de démocratie au royaume.

On cherche à déterminer comment elle pourrait ainsi réduire la fracture cognitive et numérique et par la suite mettre le pays dans un meilleur positionnement à l'échelle internationale.

Pour ce faire on cherchera à mettre en évidence la volonté royale au Maroc qui veut que le royaume du Maroc relève le challenge du numérique, et par conséquent montrer est qu'il apparait au cœur des enjeux du développement économique et social pour préparer le pays à affronter les défis de l'ouverture et de la globalisation.

On mettra l'emphase notamment sur les stratégies (si elles sont mises en place) qui visent principalement à inscrire le royaume dans la voie incontournable de l'insertion dans la société et l'économie du futur notamment celle du savoir.

Il est donc important et indispensable dans notre travail de recherche de bien préciser le concept de société du savoir ainsi que le concept des connaissances et le différencier par rapport aux informations et aux données.

Il faut aussi bien expliquer leurs aspects pratiques pour les rendre plus tangibles et à en exploiter le potentiel.

Le projet e-Maroc 2010 englobe plusieurs pôles dont l'e-gouvernance.

On cherche à identifier clairement l'importance de la mise en place des projets d'e-gouvernance au royaume du Maroc et partout dans le Monde. Pour cela on dressera une littérature qui explique que les causes principales sont : la mondialisation, les exigences économiques mondiales, les caractéristiques démographiques de la jeunesse, la remise en question du système politique et le développement rapide des technologies d'information et de communication (TIC).

Au niveau technologique, le développement des TIC, constitue un des principaux chantiers ouverts.

Dans ce cadre conceptuel, on aimerait bien préciser que l'e-gouvernance, est un concept plus large que l'e-gouvernement, il rassemble selon (St-amant et Renard 2005), de manière explicite trois domaines : **e-administration, e-démocratie et de e-société**, déduits à partir des travaux de Heeks, 2001, Tan et al. 2005, Roy, 2001, Allen et al., 2002.

Dans ce travail même si l'e-gouvernance s'explique par l'application des TIC dans l'action administrative et gouvernementale, elle dépasse les bornes d'un projet technologique.

Pour cela, on cherche à dresser les projets de changements politique, sociétal, managériale et économique réalisés en parallèle avec la stratégie e-Maroc 2010 en général et plus spécifiquement le projet e-gouvernance.

Au niveau politique on cherche à énumérer les chantiers qui ont été ouverts pour aller de l'avant dans une nouvelle ère de démocratisation de la scène politique et d'une meilleure stratégie de bonne gouvernance.

On cherche à savoir est ce qu'il y a eu une **démocratisation des institutions constitutionnelles** et est ce que le rôle de l'État a été repensé ainsi que sa relation avec les citoyens?

Une bonne gouvernance qui est, dans notre cadre conceptuel, en même temps une condition de réussite des projets e-gouvernance est une conséquence de leur efficacité et leur efficience.

Au niveau Économique on vise à dresser une liste des chantiers qui visent un meilleur positionnement du royaume du Maroc à l'échelle mondiale afin d'affronter les défis de l'ouverture et de la globalisation. Pour cela on pose la question suivante : Dans la stratégie e-Maroc 2010, quels sont les projets économiques qui ont été mis en place pour accompagner le changement et quels sont les principaux acteurs internationaux qui accompagnent le royaume du Maroc dans ce changement?

On essaye aussi de faire ressortir les différentes composantes sociales et économiques qui encourageront le développement technologique et l'innovation continue dans l'ensemble des organisations publiques et dans la société toute entière.

Le projet e-gouvernance au Maroc a connu la création d'un comité e-gov, afin de coordonner les actions de tous les acteurs, cependant on cherche à déterminer les prérogatives de ce comité, est ce qu'il a un pouvoir de contrôle sur les autres instances gouvernementales? Ou bien il demeure juste un **organe de coordination** ?

Comme on l'a dit précédemment le Royaume du Maroc vise une meilleure société du savoir, le développement de cette société est donc le rôle du secteur public. On cherche à savoir jusqu'à quel point ce chantier est une priorité capitale pour le gouvernement marocain ?

Nous signalons ici que le développement du savoir est un élément fondamental de la gouvernance publique. Cependant, avec l'avènement et l'expansion de la société et de l'économie du savoir, **les connaissances ainsi que leur gestion** ont acquis une place importante, alors quelle place a-t-il au royaume du Maroc ?

On cherche à identifier les décisions politiques et les activités nécessaires que le gouvernement marocain a mises en place ou devrait mettre en place, pour réussir une stratégie de création des connaissances et du savoir et ceci pour mieux servir l'intérêt public et tirer utilement parti des connaissances dans la société toute entière.

On définit la connaissance comme : « un processus humain/social dynamique pour prouver les croyances et les compétences personnelles en tant que vérité... Mais il n'y a probablement aucune manière d'atteindre la vérité; la vérité est incluse dans la vraie vie. (Nonaka et Takeuchi 1997). Cependant, certaines connaissances peuvent être formalisées selon deux axes communément acceptés: **la connaissance tacite et explicite.**

Cependant nous définissons la gestion de connaissance comme : « *un processus d'apprentissage, de création, de transformation, de circulation des savoirs explicites et tacites dans un contexte donné, effectué par les hommes, intégré dans les différents processus de l'organisation, soumis à la logique managériale en vigueur. Elle est cumulative et non-rivale* » (Ebrahimi et Saives, 2006).

Cette recherche vise à répondre à la question suivante est ce que la gestion des connaissances dans un projet e-gouvernance au Maroc, est juste un processus qui s'occupe du stockage, codification, contrôle et organisation du savoir explicite dans des bases de données et par conséquent réduite à une simple dimension technologique? Ou elle implique une stratégie plus large qui investit beaucoup plus dans une approche favorisant **les interactions entre les individus** permettant ainsi une meilleure création des connaissances (tacites et explicites) ?

Ceci va nous amener même à débattre d'un rôle plus actif de l'État en tant que moteur créateur des connaissances.

Notre modèle montre aussi le rôle d'une meilleure structuration organisationnelle capable de gérer les connaissances et de bien véhiculer la stratégie gouvernementale entre les différents paliers de gouvernance nationale du royaume.

Les modèles de structures organisationnelles présentées sont le modèle Haut-bas, Bas-Haut et Milieu-Haut-Bas. On ne cache pas que notre modèle étudié celui de NONAKA et TAKEUCHI suggère une organisation aplatie et une structure milieu haut bas capable de bien propager la stratégie gouvernementale au sein de tous les paliers de gouvernance.

Dans ce contexte de changement permanent, où le rythme de substitution des technologies et le rythme d'évolution des connaissances s'accélèrent, la recherche vise à cibler les conditions de réussite d'une stratégie permettant au gouvernement d'instaurer **l'innovation continue**. Cette dernière exige des **capacités d'innovation** instaurées dans la vie politique marocaine.

En effet, selon Gardère (1993) la mémoire organisationnelle est un outil par lequel les connaissances du passé sont appliquées pour supporter les décisions et les projets présents.

On cherche alors à savoir si l'organisation publique marocaine est capable d'identifier et exploiter cette mémoire et par la même occasion mesurer le niveau de maturité des capacités organisationnelles notamment celles liées au capital humain.

Le modèle explique que **la connaissance des savoirs sociaux et relationnels** est un élément très important à prendre en considération afin de tirer un meilleur profit de la mémoire organisationnelle.

On vise alors à analyser les 3 paliers de gouvernance du niveau national, d'un angle managérial fortement teintée par le concept de gestion des connaissances ou

Knowledge Management (KM), notamment la création des connaissances et la notion de l'organisation apprenante selon Nonaka et Takeuchi (1997).

Ce modèle explique comment on pourrait instaurer un mécanisme de création continu, capable de donner au gouvernement les connaissances nécessaires et par ailleurs une capacité d'innovation pour passer de la situation présente à une perspective plus développée.

Selon Penrose Les connaissances « mettent en action les ressources dans des processus d'action et déterminent la manière dont elles vont être déployées, combinées et coordonnées. Ces connaissances vont permettre d'extraire des ressources les services productifs » (Penrose, 1959), ce qui nécessite des individus compétents et une organisation compétente. -ce qui nous amènera à expliquer les notions de la **mémoire individuelle et la mémoire organisationnelle**-. Il faudrait alors déterminer d'un côté l'ensemble **des connaissances**, qui sont relatives à l'ensemble des capacités organisationnelles nécessaires pour mener à bien un projet d'e-gouvernance, et d'un autre côté les mécanismes à mettre en place pour créer de la connaissance au sein de l'organisation.

Il faut aussi savoir quelles sont les exigences pour l'alimentation et la facilitation des échanges des connaissances entre les 3 paliers du gouvernement et aussi dans les organisations départementales

Le travail est très influencé par le modèle de **Nonaka et Takeuchi 1997** caractérisé par son **modèle de SECI**, un **style de management Milieu-Haut-Bas** et une **organisation hypertexte**.

Partant de l'idée que la mémoire organisationnelle est un élément fondamental de la capacité dynamique pour innover, la spirale de création de connaissance de Nonaka et Takeuchi permettra alors la mise en place d'un processus continu des interactions dynamiques entre les connaissances tacites et explicites qu'elles soient individuelles ou collectives.

La spirale de SECI est basée sur une étude des organisations japonaises, qui comptent lourdement sur la connaissance tacite et où les employés sont souvent dans une entreprise pour la vie, ce qui est le cas pour la plupart des fonctionnaires dans les organisations publiques marocaines.

Le modèle montre l'intérêt des connaissances en tant que source de compétitivité, il implante une innovation continue au sein de tous les paliers du gouvernement marocain.

Il s'agit d'identifier les acteurs clés de la création de connaissances dans le gouvernement marocain, les théories économiques et managériales et le style de management adéquat pour la mise en place d'un projet d'e-gouvernance.

L'e-gouvernance passe tout d'abord par le style de gouvernance, la flèche dans les deux sens liant la gouvernance et l'e-gouvernance dans la figure 4.1.1 cherche à expliquer comment chaque concept peut influencer l'autre.

Cependant dans cette étude on cherche à savoir dans quelle mesure **le style de gouvernance, le modèle de management et la structure d'organisation actuels** au royaume du Maroc sont favorables à la mise en place d'un projet e-gouvernance efficace et efficient et par conséquent faciliter la mise en place de la bonne gouvernance, améliorer la relation inter-organisationnelle et intra-organisationnelle, améliorer la relation avec les citoyens et avoir une meilleure gestion publique. Ce qui va faciliter la stratégie de création et partage du savoir au sein de tous les paliers de gouvernance.

Le système de gouvernance étudié est focalisé sur les 3 paliers de gouvernances du niveau national du royaume. Dans cette recherche on dresse un ensemble de réformes politiques et administratives qui accompagnent la mise en place de la stratégie e-Maroc 2010.

Dans la recherche on aborde aussi la question de l'organisation apprenante sous l'angle managérial teinté par le concept de gestion des connaissances. On examine la

situation actuelle au Maroc afin d'identifier la situation des organisations publiques pour avoir une meilleur organisation apprenante.

Pour cela on cherche à savoir les pratiques du secteur public qui, en matière de savoir, renforcent les organisations apprenantes et favorisent la création de nouveaux mécanismes de collaboration et de coordination entre les organisations publiques, ainsi que la décentralisation des services et la participation de tous les acteurs.

Bref notre cadre conceptuel cherche à définir les actions menées pour développer rapidement une société du savoir participative et centrée sur le capital humain et les capacités gouvernementale.

Le projet d'e-gouvernance doit être selon notre cadre conceptuel une occasion pour que les connaissances tacites et explicites soient utilisées plus efficacement, dans le gouvernement public et surtout faire de la création le partage de ces connaissances un élément à part entière des initiatives gouvernementales marocaines en matière de sa stratégie e-Maroc 2010 en générale et de ses stratégies de réforme du secteur public et du projet e-gouvernance en particulier.

On cherche à expliquer que les gouvernements devraient étudier et promouvoir la société du savoir dans le cadre du développement du capital humain, on cherche à expliquer comment le gouvernement marocain pourrait appliquer des stratégies et des politiques adaptées en matière de connaissances et de savoir et ceci en maximisant la création de valeur publique participative au sein de tous les paliers de gouvernance.

On cherche aussi à définir les priorités en matière de savoirs tacites et explicites.

En appliquant le modèle de Nonaka et Takeuchi on vise à miser sur la création des espaces publics de socialisation et des mécanismes facilitant la participation à la société du savoir ainsi que le partage des connaissances.

La gestion des connaissances dans notre cadre conceptuel a un impact sur la gouvernance et la gestion gouvernementale. La gestion des connaissances au niveau

gouvernemental et l'impact que cette dernière a sur la gouvernance nationale sont deux concepts importants qui doivent être étudiés avant de commencer une stratégie d'e-gouvernance, même si dans notre modèle on affirme que l'e-gouvernance et la gouvernance sont influençables l'un à l'autre il ne faut pas cependant négliger le rôle que joue la gestion du savoir pour réussir une bonne gouvernance et par conséquent une bonne gouvernance électronique.

Pour cela au niveau du royaume du Maroc on a examiné et identifié les mesures politiques, économiques, sociétales et technologiques prise ou à prendre pour accélérer le développement de la société du savoir,

Nos observations nous ont sensibilisé sur des phénomènes sous-jacents qui ont leur importance dans l'analyse du projet e-gouvernance au Maroc, et influencent les chances de réussite.

Il faut souligner que si la population marocaine connectée s'accroît de jour en jour, il est nécessaire de ne pas négliger que la fracture numérique n'est pas résorbée et que les disparités sociales demeurent très présentes.

Si on sait que l'Internet est un espace de communication où rien n'est exclu que ce soit le bien ou le mal et qu'il manifeste la connexion de la personne à l'aspiration pour une certaine liberté. (Lévy 2002), la fracture numérique peut occasionner selon plusieurs observateurs des effets négatifs comme l'influence des sites non éthiques incitant à l'extrémisme religieux ou à la désorientation des traditions et de l'éducation.

On cherche à savoir si les disparités sont justes à caractère technologique ou dépassent vers une disparité plus sociale touchant l'accès à l'éducation la santé, l'information ...).

L'étude aborde ces problématiques, mais d'une façon assez brève pour se focaliser sur le concept de gestion de connaissances et le style de gouvernance.

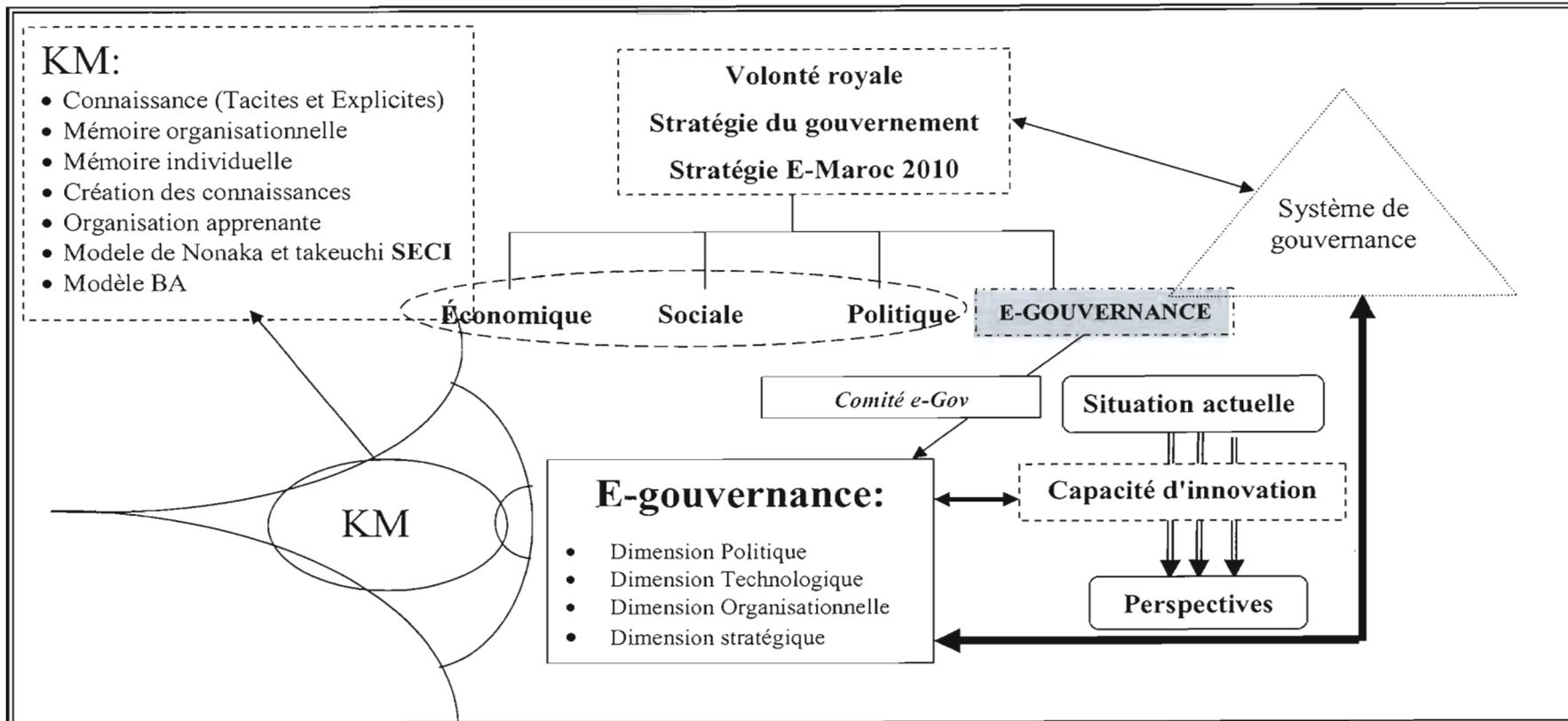


Figure 4.1.1: Cadre conceptuel

## CHAPITRE V

# MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### 5.1 L'orientation méthodologique

*« L'un des choix essentiels que le chercheur doit opérer est celui d'une approche et des données adéquates avec sa question de recherche. Il s'agit bien entendu d'une question à double entrée. D'une part il y a la finalité poursuivie : [...] D'autre part, il y a l'existant : ce qui est disponible et accessible, ce qui est faisable et ce qui ne l'est pas. Cette seconde entrée possède deux volets : celui de donnée et celui de l'approche qui peut être qualitative ou quantitative. C'est donc une triple adéquation que le chercheur poursuit entre finalité, approche et données. » (Baumard & Ibert, 1999).*

Le sujet abordé concernant la problématique annoncée, est un sujet dont l'approche de recherche est exploratoire, on procède par une logique **d'induction**. Par ailleurs la méthodologie de recherche adaptée pour ce sujet est qualitative.

Le positionnement épistémologique de la présente recherche étant constructiviste, nous essayerons de comprendre l'apport d'une bonne gestion des connaissances au niveau du projet d'e-gouvernance pour avoir un gouvernement capable d'intégrer l'innovation continue. Une approche qualitative par entretien semi-directif a été donc adoptée. Une telle approche est privilégiée « pour décrire une situation....ou explorer certaines questions (recherche exploratoire) que peut difficilement aborder le chercheur qui recourt à des méthodes quantitatives » (Poupart et al., 1997). La recherche va donc se baser sur des **entretiens semi-directifs et commentaires des professionnels** œuvrant dans le domaine de la gouvernance publique et de la gestion de la technologie.

Les sources utilisées pour cette recherche sont des ouvrages de gestion, des articles scientifiques, des rapports de recherche, des documents de travail, d'autres référentiels dans différentes disciplines de gestion telles que la gouvernance, managériales, technologique et sociopolitique.

C'est une méthodologie où le domaine d'application peut être convenable à une étude approfondie concernant le sujet de recherche.

L'étude de cas du royaume du Maroc sera une autre démarche appliquée dans ce travail notamment l'analyse des phases de planification de la stratégie e-Maroc.

Ce travail veut déterminer les étapes critiques pour le passage d'une stratégie globale à une planification en s'appuyant sur une bonne gestion des connaissances.

Un journal de bord sera tenu.

## **5.2 Étapes à suivre :**

- ✓ Revue de littérature
- ✓ Vérification des théories, avec les experts du domaine (entrevue semi dirigée)
- ✓ Définition du mandat
- ✓ Repérer les personnes clés
- ✓ Présenter l'étude
- ✓ Négocier l'entrée sur le terrain
- ✓ Une visite sur le terrain pour 5 semaines
- ✓ Plan de recherche
- ✓ Les instruments de collecte;
- ✓ Recherche terrain pour l'analyse des projets déjà mis sur place
- ✓ Analyse des systèmes de gouvernance et identification des problèmes
- ✓ Entrevue avec professionnel et experts influents
- ✓ Interprétation et analyse des résultats.

## **5.3 Analyse des écrits, articles et documents**

Dans le présent travail on a dressé un ensemble d'articles scientifiques, de livres et de rapports ces documents ont été par ailleurs analysés pour en faire sortir les données les plus significatifs par rapport à notre question de recherche.

Au niveau de la collecte des données sur le terrain la recherche s'est basée sur plusieurs publications gouvernementales, universitaires et médiatiques qui avaient un lien direct ou indirect avec la stratégie nationale e-Maroc 2010.

Les informations récoltées ont été classées selon leur importance et selon des concepts prédéfinies (gouvernance, technologie, gestion administrative...etc)

#### **5.4 Entrevues semi-dirigées**

Pour valider les données récoltées, des entrevues semi-dirigées auprès des responsables gouvernementaux de hauts niveaux seraient nécessaires.

Cependant, on a entamé une procédure de demande d'entrevue, auprès du gouvernement marocain dès le mois de Mars 2005, pour cela une série d'envois postaux ont été réalisés auprès de tous les responsables gouvernementaux, ces envois incluaient une lettre de demande d'entrevues signée par le directeur de la recherche, le doyen de l'école des sciences de la gestion et la directrice du programme, on y retrouvait aussi une ébauche du projet de recherche qui expliquait les orientations de la recherche aux personnes rapprochées, enfin on retrouvait des brochures qui expliquaient le programme de MBA recherche et un dépliant de l'ESG UQAM.

Après 2 semaines des envois postaux, plusieurs télécopies (de 2 pages) ont été envoyées, ces derniers contenaient une lettre de demande d'entretien et un résumé du projet de recherche.

Une semaine après les télécopies, on a procédé à des appels téléphoniques directs, qui visaient à rentrer en contact direct avec les cabinets des ministres et leurs conseillers.

Après cette procédure on a réussi à avoir des entrevues avec des ministres et secrétaires généraux qui étaient disponibles à me rencontrer au Maroc ou durant leurs passages à Montréal.

- ✓ Ces entrevues permettront une meilleure compréhension de la stratégie e-Maroc.
- ✓ Détermineront la place de la gestion des connaissances au gouvernement marocain.
- ✓ Établiront des questions plus ouvertes.

#### **5.5 Critères de choix des acteurs:**

*Le choix de ces acteurs est très important, ce choix a été basé sur plusieurs critères :*

Des personnages clefs au niveau du gouvernement marocain :

- ✓ Des hauts fonctionnaires d'état ex: des ministres, directeurs généraux et des parlementaires.
- ✓ Des responsables dans le comité stratégique d'E-Maroc.
- ✓ Des responsables au niveau des technologies de l'information,

Des personnages en dehors de la sphère gouvernementale:

- ✓ Des responsables du PNUD, CRDI en lien avec la stratégie E-Maroc.
- ✓ Des professeurs universitaires et des chercheurs.
- ✓ Des responsables œuvrant chez les fournisseurs d'accès à INTERNET ex : Maroc télécom.
- ✓ Les responsables de Microsoft North Africa.
- ✓ Des responsables chez IBM Maroc
- ✓ Des journalistes...

Ces interviews viseront à conduire des enquêtes profondes sur certaines questions d'intérêt.

Les questions vont être formulées à l'avance en essayant de changer selon la personne interviewée pour atteindre le maximum de connaissances.

Les interviews ont été réalisées sur place au Maroc en été 2005. La durée moyenne des entretiens est d'une heure.

Tout au long de la recherche un contrôle et suivi été mis en place pour vérifier que les choix des experts soit adéquats au sujet de la recherche. Après avoir conduit ces études, la saisie des données collectées a eu lieu a eu les analyser par la suite.

### 5.6 Entrevues (nombre, acteurs importants).

**Tableau : La liste des rencontres réalisées**

<b>Nom prénom</b>	<b>Poste</b>	<b>La date</b>	<b>Lieu</b>	<b>La langue de l'entrevue</b>	<b>Durée</b>
<b>Nabil Benabdellah</b>	Ministre de la communication		Montréal Canada	Français	
<b>Abdessadek Rabiaa</b>	Secrétaire général du Gouvernement			Français	
<b>Cabinet de Monsieur Abdessadek rabia</b>	Le secrétaire général, 3 directeurs, et 3 cadres supérieurs		Rabat Maroc	Français	1h30
<b>Abdelatif Bennani</b>	Directeur du Budget	21 Juin 2005	Rabat Maroc	Français	35 Min
<b>Khalid Moukite</b>	Conseiller auprès du ministre des Finances et de la privatisation				30 Min
<b>Alaoui Moulay Ismail</b>	Conseiller du ministre de la communication	21 Juin 2005	Rabat Maroc	Français Parfois en Arabe	47 Min
<b>Saf el Houcine</b>	Ex Conseiller du ministre et chef de division au ministère de la communication. Présentement chef d'entreprise responsable de la création des portails				
<b>Jamal SALAHEDDINE</b>	Chef de la division des divisions du traitement	28 Juin 2005	Rabat Maroc	Arabe & Français	32 Min

	Informatique. Ministère de la réforme administrative				
<b>Driss Kettani</b>	Professeur à l'université Alalkhawayn à Ifrane. Responsable du projet e-gov à la wilaya de FES et Ifrane ainsi que Larache	12 Juin 2005	Ifrane Maroc	Français	30 Min
<b>Asmaa</b>	Chercheuse à l'Université Alakhawayne (projet E-fes, E—Ifrane).	12 Juin 2005	Ifrane Maroc	Anglais	10 Min
<b>Mustapha el karkri</b>	Parlementaire à la région de Larache vice président de la région de Larache	12 Juin 2005	Ifrane Maroc	Arabe	33 Min
<b>Adil Zaim</b>	<b>Chercheur à la CRDI</b>	12 Juin 2005	Ifrane Maroc	Français	15 Min
	Président de la Baladiya d'Ifrane.	12 Juin 2005	Ifrane Maroc	Français	10 Min
<b>Dr Michael Chrestin</b>	Professeur de Management à l'université de New-York	12 Juin 2005	Ifrane Maroc	Anglais	15 Min
<b>Najat Rochdi.</b>	<b>PNUD</b> (conseillère auprès des pays arabes pour les projets E-Gov)	23 Juin 2005	Rabat Maroc (Forum E-GOV)	Français	
<b>Abdeljalil Alsanad.</b>	Directeur de bureau d'investissement au Bahrain	23 Juin 2005	Rabat Maroc (Forum E-GOV)	Anglais	28 Min
<b>Alaoui Ismaili Smail.</b>	Membre du <b>comité e-Gov</b>	10 Juin 2005	Rabat Maroc	Français	32 Min

### Les réunions en lien avec le projet e-gov auxquels j'ai assisté

Intitulé de la réunion	Sujet de la réunion	Membres de la réunion	Date	Durée	Points saillants
Réunion au baladiya d'Ifrane sur une collaboration avec la région de Larache pour une baladiya électronique	Collaboration				

### Le forum e-gov à rabat le 22 et 23 juin

Durant mon séjour au Maroc j'ai eu l'occasion d'assister au forum national e-gov qui eu lieu à Rabat la capitale du Maroc et qui a duré 2 jours, durant ce forum j'ai eu l'occasion de rencontrer plusieurs personnalités influentes et d'assister à plusieurs conférences ayant un lien très étroits par rapport à mon sujet de recherche.

## 5.7 Retranscriptions des entretiens

Chaque entretien a fait l'objet d'un enregistrement sur lecteur MP3 et d'une prise de note. Toutefois la prise de note ne s'avère pas suffisante comme source principale de données. En effet, elle peut être source de mauvaises interprétations et d'oublis, et risque d'empêcher le chercheur d'administrer le guide d'entretien de manière satisfaisante, en ne s'adaptant pas suffisamment à la logique de son interlocuteur par exemple. C'est pourquoi, afin d'éviter ces problèmes, nous avons fait le choix de retranscrire systématiquement les entretiens. Nous obtenons en moyenne 10 pages rapportant les propos de la personne interrogée.

Toutefois, ces retranscriptions prises telles quelles constituent un matériel assez riche beaucoup trop dense pour permettre une exploitation immédiate.

## 5.8 Analyse des discours

Cette analyse emploiera des données secondaires et des données primaires collectées.

Ces entretiens seront semi dirigés et orientés en fonction du profil de chacun des experts ou responsables dépendamment de leurs champs d'intérêts, de leurs responsabilités et selon leur cadre de travail.

Le discours des experts sur le sujet ainsi que leurs expertises permettront de bien diriger cette étude. Ils pourront également déterminer les points d'une e-gouvernance efficiente et performante et déterminer ainsi les indicateurs de performance.

Les verbatims ont tout d'abord fait l'objet d'une « lecture flottante » (Bardin, 1998) dont le but est de se mettre en contact avec les documents d'analyse, en laissant venir à soi les impressions, les orientations [...]. Petit à petit, la lecture devient plus précise en fonction d'hypothèses émergentes, de la projection sur le matériel de la théorie adaptées [...] ».

Dans un second temps les textes ont fait l'objet d'une analyse thématique, c'est-à-dire qu'il s'agissait de repérer différents thèmes apparaissant dans les propos des personnes interrogées. L'unité d'analyse retenue est donc la phrase, le paragraphe ou le passage, et non le mot comme dans les analyses lexicales. (Allard-Poési & al 2002).

Selon Bardin (1998), une analyse thématique consiste surtout à repérer « des noyaux de sens » composant la communication et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi.

L'analyse de contenu s'est faite en utilisant les mêmes thèmes pour tous les entretiens. Toutefois ces thèmes ont été adaptés à la lumière de la lecture des entretiens. En tenant compte des thèmes du guide d'entretien et des variables clés à expliquer.

### **5.9 Élaboration des catégories sémantiques :**

L'analyse d'un entretien consiste à repérer dans l'interview les différents thèmes présents et les passages correspondants. Elle sera faite en fonction de quatre rubriques :

- Les concepts principaux
- Les spécifications des concepts principaux
- Les explications
- Les remarques et les détails

Les différentes analyses des discours ont été réalisées à l'aide d'une classification des discours selon les concepts les plus représentatifs, afin de dégager l'information essentielle contenue dans les données textuelles. On a effectué une analyse de classification pour regrouper les données textuelles en catégories et représenter par la suite sous forme d'un schéma des relations liant les concepts clés.

## **CHAPITRE VI PRÉSENTATION, INTERPRÉTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

### **6.1 Présentation des résultats par concepts**

Cette partie se veut une présentation des résultats collectés sur le terrain, ce dernier a été réalisé au royaume du Maroc durant l'été 2005, il inclut des entrevues semi-dirigées, réalisées auprès de hauts et moyens responsables politiques et administratifs. (Ministres, secrétaires d'état, cadres supérieurs, directeurs généraux, directeurs, parlementaires..) Parmi les personnes interviewées on retrouve aussi des experts du métier notamment des professeurs universitaires et des chercheurs, enfin les entrevues incluent également des observateurs internationaux du PNUD, CRDI et autres...etc.).

Deux entrevues ont été réalisées à Montréal, comme celle du ministre de la communication monsieur Nabil Benabdellah et celle du secrétaire générale du parti de la justice et du développement monsieur Saad Eddine El Otmani lors de leurs différents passages à Montréal. Les différentes analyses des discours ont été réalisées à l'aide d'une arborescence des structures signifiantes, afin de dégager l'information essentielle contenue dans les données textuelles. On a effectué une analyse de classification descendante hiérarchique (CDH) pour regrouper les données textuelles en classes à partir d'un chi-deux d'association et représenter un schéma des relations entre ces concepts clés. Cette représentation prend la forme d'un arbre où les éléments constitutifs de chaque classe sont positionnés selon leurs proximités respectives.

Cependant l'analyse factorielle des correspondances vise « à rassembler en un nombre réduit de dimensions la plus grande partie de l'information initiale en s'attachant non pas aux valeurs absolues, mais aux correspondances entre les variables, c'est-à-dire aux valeurs relatives. Cette réduction est d'autant plus utile que le nombre de dimensions initial est élevé » (Ferréol & Deubel, 1993).

Il faut aussi qualifier chacune des classes pour expliquer les principaux thèmes du discours analysé.

On retrouve ici la liste des concepts qu'on a ressorti des entretiens semi-dirigés :

**1. Stratégie e-Maroc et le projet e-gouvernance au Maroc**

**2. La gouvernance :**

- Système politique au Maroc et le rôle de l'état
- La collaboration et la coordination au sein du gouvernement
- Relation inter-organisationnelle et intra-organisationnelle
- Qualité du service
- La bonne gouvernance et la nouvelle relation avec les citoyens

**3. La réforme administrative comme un changement organisationnel au sein de la fonction publique**

- Le départ volontaire
- Système d'information et
- L'intégration des TIC dans les processus gouvernementaux

**4. La fracture numérique**

- Analphabétisation
- Pauvreté et Fracture sociale
- Danger des TIC

**5. Le comité E-gov**

- Définition du comité
- Rôles, compositions et limites.

**6. La gestion des connaissances.**

- Les systèmes de gestion des connaissances
- Mémoire organisationnelle. (Entrepôts de données).

### 6.1.1 E-Maroc 2010 et le projet e-gouvernement au Maroc

La plupart des intervenants ont affirmé que parmi les priorités de cette stratégie, on retrouve la mise en question du système de travail dans la fonction publique, du mode de fonctionnement des institutions démocratiques et des espaces de participation et du rôle des différents acteurs de la société. Le ministre de la communication a noté que Sa majesté a exprimé et dans plusieurs discours, le rôle que peuvent jouer les technologies de l'information et de communication dans le développement du pays dans ce sens.

Monsieur Nabil Benabdellah est le porte parole du gouvernement Marocain et Ministre de la communication depuis novembre 2002, il appartient au parti du progrès et du socialisme, PPS, la rencontre avec lui a été réalisée à Montréal en juin 2005, durant sa visite au Canada.

M. Benabdellah introduit la stratégie e-Maroc par la volonté de sa majesté le Roi Mohammed VI de mettre en avant le développement de l'économie du savoir au Maroc, la réduction de la fracture numérique et le positionnement du Royaume à l'échelle internationale, tout en tenant compte des spécificités économiques, culturelles et géostratégiques du Royaume. Cette stratégie englobe plusieurs projets et chantiers.

Monsieur Benabdellah affirme que le Maroc a entamé depuis plus d'une décennie, et particulièrement ces dernières années, un véritable processus de développement global et intégré visant à renforcer la démocratie et l'état de droit, réduire la pauvreté et les disparités sociales, mettre en place les conditions requises pour une économie compétitive et de savoir, le tout pour assurer le bien être des citoyens marocains.

Dans ce cadre, le développement des Technologies de l'Information et de Communication (TIC), constitue un des principaux chantiers ouverts, si on se fie à l'engagement du Gouvernement à travers l'édition d'une nouvelle version de la stratégie nationale de TIC, baptisée **e-Maroc2010**.

Dans sa Présentation à Rabat de la stratégie nationale e-Maroc 2010, Le ministre chargé des Affaires économiques et générales, M. Rachid Talbi El Alami, explique que :

*« L'objectif de la stratégie e-Maroc 2010, se résume dans le développement de l'économie du savoir au Maroc, la réduction de la fracture numérique et le positionnement du Royaume à l'échelle internationale, et ceci tout en tenant compte des spécificités économiques, culturelles et géostratégiques du Royaume.... »*

Monsieur Abdessadek Rabiaa a expliqué l'initiative royale, et a exprimé son soutien total à cette initiative et a montré son intérêt pour les TIC, il dit que :

*« ... les NTIC sont un avantage très important qu'il faut en bénéficier et en plus c'est une chance que le gouvernement marocain peut saisir pour faciliter la réalisation des projets.... »*

Selon le premier ministre Driss Jettou et le secrétaire général du gouvernement, monsieur Abdessadek Rabiaa, des mesures ont été prises mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir.

Le processus de réforme engagé au plan national e-Maroc 2010 s'est doublé d'un engagement au niveau International auprès de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), précise le rapport de l'ONU de 2004.

Selon le document publié par les nations unies « *l'État de l'information pour les activités de développement en Afrique du nord* », La volonté du Royaume du Maroc d'entrer dans l'ère de l'information s'exprime à travers la stratégie nationale **e-Maroc**, qui poursuit selon la commission économique pour l'Afrique attachée aux nations unies, Cinq objectifs :

- **La généralisation des TIC;**
- **Le déploiement accéléré des infrastructures;**
- **L'accélération de la libéralisation et de la concurrence;**
- **La redéfinition du rôle de l'État;**
- **La mobilisation et la mise en place des moyens de la stratégie.**

Cette nouvelle stratégie, dont la démarche est pilotée par le Ministère des Affaires Économiques et Générales, en charge du secteur des TIC, a été le fruit d'une concertation nationale élargie à travers le **comité stratégique des TIC (CSTI)**, auquel prennent part les représentants des acteurs clés des secteurs publics et privés.

**Dans le programme national e-gouvernement 2005-2008 « IDARATI », le Comité Stratégique des Technologies de l'Information (CSTI) a défini les objectifs comme suit:**

- La *simplification des procédures* et *l'amélioration du service* orienté vers le citoyen et l'entreprise ;
- L'émergence d'une *administration moderne, ouverte, transparente et citoyenne* ;

- La **dématérialisation** des échanges entre l'Administration et les usagers et la facilitation de l'accès aux services publics par **différents canaux** (Internet, mobiles, bornes interactives, etc.);
- La **réduction des coûts** et le **développement de l'efficacité** de l'Administration ;
- L'**accélération** et la **fiabilisation** du traitement de l'information et **l'amélioration de la communication** avec le citoyen, l'entreprise et entre administrations.

*«L'approche, qui a été retenue, pour la réalisation de cette stratégie par le gouvernement, se veut volontariste et participative, et consiste en premier lieu à créer un environnement favorable pour la réussite du processus de mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière d'Administration Électronique. »* Le premier ministre Driss Jettou.

*« Le Maroc a franchie plusieurs étapes importantes mais il reste plusieurs lacunes à combler et à prendre au sérieux dont l'analphabétisation, la fracture numérique, la mentalité au sein de la fonction publique, la formation des cadres ainsi que la coordination entre les différents ministères. »* Le secrétaire général du gouvernement, Monsieur Abdessadek Rabiaa.

Dans d'autres entrevues, il y a une présence d'un sens plus critique de cette stratégie, ces entrevues ont été réalisées auprès des membres du gouvernement, des cadres supérieurs, des observateurs internationaux et des acteurs de la société civile.

Parmi les premières personnes interviewées au Maroc on retrouve monsieur Abdessadek Rabiaa, secrétaire Général du gouvernement, depuis le 11 novembre 1993 Monsieur Rabiaa dans le gouvernement présidé par M. Mohammed Karim Lamrani, formé, et ceux présidés par M. Abdelatif Filai, formés le 7 juin 1994 et le 27 février 1995. Il est reconduit dans ses fonctions au sein des gouvernements présidés par M. Abderrahmane Youssoufi, le 14 mars 1998 et le 6 septembre 2000 et dans le présent gouvernement présidé par monsieur Driss Jettou.<sup>17</sup>

Monsieur Rabiaa se dit comprendre et exprime son intérêt pour la e-administration mais son incompréhension est autour de la e-gouvernance, il dit que la relation de pouvoir n'est pas modifiable que ça soit en électronique ou en tam-tam, qui dit e-gouvernance veut dire e-pouvoir, et que la relation de pouvoir n'est pas modifiable par les TIC. Monsieur Abdessadek Rabiaa est revenu avec cette affirmation à plusieurs reprises.

<sup>17</sup> Site web du ministère de la communication, [www.tmicom.gov.ma](http://www.tmicom.gov.ma) consulté le 27 Juin 2006.

Il a donné l'exemple des états unis où le vote passe des votes électroniques aux votes par des procédures archaïques mais le système de vote lui-même est à-discuter !

Il ajoute aussi que le défi est que l'e-gouvernance met en place des canaux de **communication actifs dans les deux sens** entre le gouvernement et la société civile.

*« ...c'est la mise en place des ponts voie de communication à double entre le gouvernement et les citoyens qui est prioritaire c'est à dire que l'information doit circuler dans les deux sens pour qu'on puisse s'améliorer et en tirer profit... »*

D'un autre côté et selon monsieur Driss Elkettani, Professeur à l'université AlAkhawayn à Ifrane au Maroc, dans la stratégie E-Maroc on **manque d'intérêt pour la révolution numérique**, et à l'implantation des TIC dans la société. Dans cette stratégie monsieur ElKettani explique :

*« ...Je trouve qu'il y a un manque d'engagement du gouvernement à haut niveau par rapport aux NTIC soit par ignorance soit par manque d'informations.... »*

Madame Najat Rochdi, responsable du Programme régional ICTDAR-PNUD (Information Communication Technologies for Development in Arab Region), précise que dans le cadre de son Programme régional ICTDAR, qui est un programme régional du PNUD couvrant la Région Arabe et dont le siège est au Caire, en Égypte. Ce programme vise à soutenir les pays arabes dans leurs efforts pour la formulation et la mise en œuvre de politiques intégrées en matière d'utilisation des TIC sur la base de 5 piliers :

- a. Des stratégies nationales d'intégration des TIC dans les politiques nationales de développement économique et social. Le cas de la stratégie E-Maroc 2010 pour le Maroc.
- b. Des cadres politiques et réglementaires aidant à l'accès, l'utilisation et la diffusion des TIC.
- c. Le renforcement des capacités techniques, d'accès et d'utilisation des TIC, surtout en matière d'accès aux informations, connaissances et services.
- d. Le renforcement des capacités des PME et le développement des services et de produits liés aux TIC.
- e. Les projets e-gouvernement et e-gouvernance. (Source : Programme ICTIDAR, site web du PNUD)

Au niveau du PNUD, madame Najat Rochdi présente le travail qui a été réalisé auprès des pays arabes et dresse la situation durant les 5 dernières années. Elle explique la naissance même de l'initiative des pays arabes à créer des instances publiques spécialisées dans les sociétés du savoir.

*« ..dans la région arabe il est très important de se rappeler que le sommet mondial de la société de l'information a créé un memento en décembre 2003 et ceci pour pouvoir présenter un certain nombre de projets et de programmes ou de réalisations ce qui a créé une mobilisation au niveau de la région arabe au point où la ligue arabe même a créé un groupe spécialisé dans la société d'information, dont d'ailleurs je fais partie... »*

Le point de vue de madame Rochdi est que les pays arabe avaient une vision plus technologique pour les projets e-gouvernement, et que l'automatisation des procédures qui sont archaïques ne fera qu'aggraver la situation actuelle qualifiée de modeste.

*« ...il existe un programme ou un projet e-gouvernement dans tous les pays arabes, par contre la compréhension des concepts n'est pas toujours à l'heure, malheureusement les 4 ou 5 dernières années les projets étaient juste concentré sur les technologies que ça soit en termes de compréhension ou même en termes d'action, ce n'est que cette dernière année où on s'est rendu compte qu'amener des ordinateurs ou internet dans les administrations et dans les cabinets ne résolvait pas les problèmes mais au contraire en ramenant des technologies en gardant exactement les mêmes procédures, les problèmes deviennent plus importants par ce que les aberrations procédurales sont encore plus mise en exergue... »*

Depuis 2004 le PNUD intervient avec les pays arabes pour corriger la vision et la stratégie des pays arabes en leur expliquant qu'il faut d'abord appréhender les problématiques de la façon de la plus appropriée, et ne pas dissocier les problèmes de leur raison fondamentale.

*« ...Quand on redresse les problèmes de l'éducation par les TI c'est les problèmes de l'éducation qu'il faut redresser, quand on redresse les problèmes de la PME et la mise à niveau par les TI c'est les problèmes des PME qu'il faut redresser, quand on redresse les problèmes de l'E-gouvernement par les TI c'est les problèmes du fonctionnement du gouvernement lui-même qu'il faut redresser.... »*

Madame Rochdi a cité quelques pays qui ont réussi selon elle à mettre en place d'excellents programmes, comme le Bahreïn, l'Émirates, l'Égypte, le Liban, la Palestine, et d'autres pays qui commencent à mettre sur place des programmes comme la Syrie, l'Irak, Djibouti et la

somalie. Elle n'a pas cité le Maroc parmi ces pays vu qu'il est très disproportionné, elle n'arrive pas à le classer dans aucune catégorie.

*« ...Je n'arrive pas à classer le Maroc dans aucune catégorie. Au Maroc dans certains secteurs c'est très technologique et dans d'autres il y a vraiment une vision stratégique claire et efficace ... »*

Cependant elle assure que le royaume du Maroc se distingue des autres pays arabes en mettant la réforme administrative comme une des priorités, cependant selon madame Rochdi le lien qu'il faut renforcer est d'intégrer les 2 objectifs politiques et stratégiques.

1. L'objectif d'améliorer le fonctionnement de l'administration publique pour améliorer la performance du pays et améliorer la croissance économique et le développement social.
2. Et en même temps ramener le gouvernement comme étant un des instruments pour concrétiser et opérationnaliser cette volonté publique de réformer l'administration publique.

Madame Rochdi trouve que c'est un lien qui commence à prendre place, mais il y a matière à renforcer ce lien.

Un autre point cité par madame Rochdi c'est que le gouvernement marocain parle de projets très concrets, mais ce qui manque dans ces projets c'est les objectifs quantifiables et mesurables et les moyens pour évaluer les réalisations. Elle a trouvé que dans les projets il y a une présence des objectifs, mais une absence des mécanismes de fonctionnement.

*« .... Le quoi le Maroc le sait, le quand le Maroc le sait mais le comment on ne le sait pas. Or que le comment est le plus difficile. Il faut avoir des responsabilités très claires, et des mécanismes de coordination plus forts qui vont au delà du comité e-gov. Si le comité e-gov de décision et de pouvoir c'est excellent mais si c'est un comité technique je considère que ce n'est pas un mécanisme de coordination. (Un problème qu'on retrouve partout)... »*

Madame Rochdi pense qu'il faut demeurer réalistes et ne pas chercher à avoir le 100% e-gouvernement, que ça soit dans les procédures qui ne peuvent pas être automatisées à 100% ou auprès des usagers qui n'ont pas tous les capacités d'accéder ou utiliser les TIC. La population qui utilise l'e-gouvernement est une population gagnée, ce qui permet à l'administration publique de gagner en terme d'efficacité et en terme de coût, pour les autres personnes qui n'utilisent pas les services numériques, il faut plutôt se concentrer à réformer les processus de fonctionnement.

*« ...Il faut rester réaliste et ne pas rêver d'un 100% e-gouvernement et ceci pour 2 raisons, d'un côté il y a des procédures qui ne doivent pas ou ne peuvent pas être automatisées, et qu'il faut que ceci soit indiqué dans la stratégie du gouvernement. (Et ajoute que ceci n'est pas une réalité propre au Maroc mais c'est valable pour tous le pays). D'un autre côté Il ne faut pas relativiser le problème d'analphabétisme, car l'e-gouvernement ne peut pas être bénéfique pour toute la population. Par Exemple la France durant le congrès e-gov à Rabat (juillet 2005) on parle de 3 millions d'utilisateurs or que la population française est de 60 millions et le gouvernement français considère que c'est une réussite, alors il n'a y aucun pays au monde qui vise le 100% de la population.... »*

Madame Rochdi explique comment l'e-gouvernement n'est qu'une politique de **de complémentarité et non pas une politique de substitution**. Madame Rochdi pense qu'il faut d'abord redresser les vrais problèmes de la fonction publique par une réelle réforme :

- **Une réforme dans la simplification,**
- **Une réforme dans la transparence,**
- **Et une réforme dans la lutte contre la corruption.**

*« ...Une population capable d'utiliser les services électroniques, est une population gagnée et à travers elle ça nous permet de gagner en terme d'efficacité et en terme de coût...Pour les autres le meilleur moyen reste le moyen traditionnel, mais l'amélioration se fait via la réforme de la fonction publique elle même, et ne se fera pas à travers l'e-gouvernement, il ne faut pas dissocier entre les deux par ce que l'e-gouvernement est une politique de complémentarité et non une politique de substitution, ce n'est par ce qu'on a des problèmes en service administration qu'on va trouver des mécanismes de remplacement via l'administration électronique NON et NON, il faut penser à une réelle réforme, dans la simplification, dans la transparence et dans lutte contre la corruption... »*

Selon monsieur Jamal Salaheddine la vision de la plupart des administrations n'est pas orientée vers le client (citoyen), à son avis elle est plus orientée au besoin de l'administration elle même. La plupart des administrations publiques concentrent leurs **énergies dans le back office et non pas dans le front office**. L'e-gouvernement quant à lui doit être orienté vers le citoyen et l'entreprise.

*« ...Selon moi la vision de la plupart des administrations n'est pas orientée vers le client (citoyen), elle est plus orientée au besoin de l'administration elle même, cependant il y a des experts qui se demandent parfois est ce qu'il faut plus prioriser le back office ou se*

*concentrer plus sur le front office, je pense qu'il n'y a pas de consensus là-dessus mais il faut essayer de trouver un optimum entre les deux pour les réussir. Mais il ne faut pas dépenser des très grands budgets pour des applicatifs de back office et ne pas gérer des applicatifs qui serviront plus les besoins des citoyens... »*

Pour monsieur Khaled Safir le projet e-gouvernement au Maroc n'est qu'un chantier et qui n'est pas la priorité du gouvernement alors qu'il devrait l'être, le gouvernement selon Monsieur Safir se concentre sur d'autres dossiers comme la pauvreté, le chômage, l'affaire du Sahara, ...etc. Il ajoute qu'à ce jour **la stratégie e-gouvernement n'est qu'une collecte des réalisations des autres ministères.**

L'absence des textes juridiques est l'une des preuves au manque d'intérêt du gouvernement pour généraliser l'accès et l'utilisation des TIC.

*« ...Le gouvernement marocain travaillent sur plusieurs chantiers dont l'e-gouvernement cependant ce dernier ne représente pas la priorité numéro 1, les problèmes priorisés sont le problème du Sahara occidentale, le problème de la pauvreté, la diminution du chômage, et même si le projet e-gouvernement est prioritaire pour quelques parties prenantes dans le gouvernement il ne l'est pas pour d'autres; par exemple, les textes juridiques sont toujours en cours d'adoption ou en cours d'étude, mais leur réalisation ne suit pas le rythme d'évolution des projets e-gouvernement, par ce que ce n'est pas une priorité ces textes suivent par contre le cours normal du secrétariat général... »*

Dans le même sujet, lors de mon entretien avec monsieur Abdessadek Rabiaa, pour ce qui est des textes de loi juridiques qui sont en cours d'étude dans le secrétariat général du gouvernement, il précise que le retard est dû à un manque de compréhension de ce secteur des affaires électroniques (e-commerce ou e-gouvernement). Il a ajouté qu'au Maroc on ne retrouve même pas des textes de loi qui légalisent ou qui cadrent le commerce dans une autre forme à part sa forme classique, alors il ne veut pas brûler les étapes et mettre des textes de loi qui peuvent être inefficients par rapport à la réalité.

*« ...Mon cabinet n'est pas assez informé du travail réalisé par le comité e-gov, alors son cabinet ne peut pas avancer assez vite dans ses démarches.....le Maroc n'a jamais connu de textes de loi pour le commerce à part le commerce classique, alors on est vraiment loin de la phase de maturité où on pourrait rapidement monter et adopter des textes de loi... »*

Pour a part monsieur Saf el Hocine ancien membre du comité e-Gov, pense que le cabinet du secrétariat général du gouvernement est au courant de tout ce qui se passe et qu'il est très

bien informé. Il ajoute que la loi sur les données nominatives et électroniques, est une chose et la vision du secrétaire général, est autre chose puisqu'il veut mettre sur place une loi pour gérer le commerce électronique, or que la signature électronique concerne tous les processus administratifs privés ou publics.

*« ...Je reconnais que le Maroc n'a mis sur place aucune loi qui gère le commerce à part le commerce classique mais ceci ne peut pas être un obstacle, je propose qu'au lieu de mettre pour chaque administration une loi spécifique il faut mettre une loi générale, à toutes les administrations publiques, et que même si la loi sur la signature électronique n'existe pas pourtant les citoyens bénéficient déjà de la signature électronique, mais sous une forme conventionnelle puisque les banques se sont déjà réunis dans le passé pour mettre sur place un système contractuel et conventionnel qui n'a rien à voir avec la loi sur la signature électronique, et c'est pour ça qu'on a déjà se qu'on appelle les cartes prépayés et les cartes Interbank... »*

Monsieur le wali de la wilaya d'Ifrane, explique que pour la e-baladiya, que pour chaque kiosque électronique doté d'une borne électronique on retrouvera un **intermédiaire assermenté pour l'aide à l'utilisation du système et aussi pour légaliser** les documents.

*« ...Il y aura des kiosques, sous forme de bureau où on retrouve des bornes interactives, les citoyens analphabètes peuvent y aller il y aura un intermédiaire assermenté pour les aider à produire leurs documents et qui aura le pouvoir de légaliser aussi ces documents.... »*

### 6.1.2 Résumé :

Le projet e-gouvernement selon la plupart des intervenants est une occasion très importante qu'il faudrait saisir, surtout avec les changements démocratiques que connaît présentement le royaume, ils estiment que le profit le plus important serait la lutte contre la corruption, l'administration électronique éliminera plusieurs intermédiaires dans le circuit de service entre l'administration publique et l'utilisateur. Ils affirment que les TIC sont un avantage important qu'il faudrait gagner et en plus c'est une chance que le gouvernement marocain pourrait saisir pour faciliter la réalisation des projets.

La résolution de problèmes comme l'analphabétisation, la fracture numérique, la mentalité au sein de la fonction publique, la formation des cadres ainsi que la coordination et la communication entre les différents ministères sont des conditions nécessaires à la bonne réussite du projet e-gouvernement qui est sans doute bénéfique et une chance pour améliorer

et réformer le secteur public au Royaume, **cependant il n'est pas en lui-même une solution pour résoudre ces problèmes.**

Monsieur Rabiaa conclu en affirmant qu'il n'est pas pessimiste mais il faut juste savoir de quel point on commence et sur quelle base on s'appuie.

*« ...Le Maroc a franchie plusieurs étapes importantes mais il reste plusieurs lacunes à combler et à prendre au sérieux dont l'analphabétisation, la fracture numérique, la mentalité au sein de la fonction publique, la formation des cadres ainsi que la coordination entre les différents ministères pour réussir un projet e-gouvernement... »*

Dans un discours optimiste le porte parole du gouvernement marocain exprime clairement que le soucis principal du gouvernement n'est pas juste d'offrir des outils modernes informatiques et le développement des TIC, mais le défi **est plus politique et citoyen.**

*« ...Au delà de l'instauration des NTIC notre gouvernement projette de rapprocher l'administration et le gouvernement du citoyen et c'est pour cette raison, que le gouvernement travail sur un projet qui puisse toucher à la facilitation d'un certain nombre de services dans l'administration, le premier projet sur lequel le gouvernement a beaucoup avancé est la création d'un portail du royaume Maroc, ce portail devra être domicilié au ministère de la communication... »*

### 6.1.3 Gouvernance

#### a. Le système politique :

Plusieurs intervenants ont mentionné les avancées extraordinaires qu'a connu le royaume du Maroc ces 10 dernières années en matière de gouvernance et de démocratie.

Monsieur Benabdellah a précisé que le royaume vit une **démocratisation des institutions constitutionnelles**. Qui est traduite par l'évolution au cours des dernières années dans le cadre de ce qui a été baptisé «**le gouvernement d'alternance**» cependant il y a eu un changement dans les pouvoirs de l'exécutif et le degré de son indépendance.

*« ...Le gouvernement actuel est composé d'une coalition des parties politiques dont certains étaient depuis plusieurs années dans l'opposition ce qui a développé le processus démocratique où le gouvernement issu de la majorité au Parlement disposerait des pouvoirs et de l'autonomie nécessaires pour conduire sa politique... »*

Le ministre de la communication a mis l'emphase sur la création des institutions de médiation entre le citoyen et l'administration qui ont été créées comme.

*« ...Garce à la volonté royale le gouvernement Marocain a mis sur place un Conseil Consultatif des Droits de l'Homme qui présente au Roi un*

*rapport annuel sur la situation des droits de l'homme au Maroc; ainsi que Diwan Al Madalim (conseils des plaintes, chargé de traiter les plaintes et les doléances des citoyens. ... »*

Mais l'instance qui a fait couler le plus d'encre et qui a été citée par plusieurs personnes interviewées ( Abdessadek Rabiaa, Nabil Benabdellah, Abdelatif Bennani, Saad Eddine el Otmani, Najat Rochdi et Khalid Safir) est par ailleurs, "**l'Instance Équité et Réconciliation**", conçue sous forme d'une commission nationale, largement représentative des partis politiques, des syndicats et des militants des droits de l'homme et qui a été instituée par sa majesté le Roi lui-même, pour traiter de tout le passif en matière de droits de l'homme hérité de la gouvernance qui a prévalu dans le passé et ceci, depuis l'indépendance du Maroc. Selon le ministre de la communication cet instance est un symbole très important et un signal clair que le Royaume du Maroc lance pour affirmer qu'il est prêt à tourner la page du passé, et commencer une nouvelle ère et une nouvelle étape basée sur la transparence, l'équité et la démocratisation.

Monsieur Benabdellah explique que :

*« ...plusieurs pouvoirs sont conférés à cette instance afin de prendre connaissance de tous les dossiers administratifs et autres références nécessaires pour établir la vérité sur les faits et fixer l'indemnisation et les conditions d'insertion dans la vie nationale de tous les citoyens qui ont été victimes de traitements arbitraires... »*

Monsieur Abdessadek Rabiaa a expliqué que plusieurs textes fondamentaux visant la démocratisation de la vie politique, sociale et juridique ont été adoptés où sont en voie de l'être par le parlement, ces textes visent à bien cadrer la gouvernance dans la société civile.

*« ...L'existence de ces textes va permettre l'élargissement de l'espace des libertés publiques notamment celle de la presse, la création et le fonctionnement des associations et établissant une certaine transparence dans la gouvernance au sein des partis politiques et les consultations électorales... »*

Monsieur Benabdellah a aussi évoqué les mesures réalisées dans le cadre de la politique de consolidation de la déconcentration en vue d'accompagner le processus de décentralisation.

Lors de mon entretien avec monsieur Benabdellah il a expliqué comment ce processus a été renforcé et ceci par l'adoption **d'une nouvelle charte communale, en 2002**, cette nouvelle

charte adapte la loi sur la tutelle des collectivités locales et élargis les compétences des instances élues.

Lors de sa conférence à l'université McGill à Montréal en Mai 2004, monsieur le ministre de la communication a soulevé la problématique de la gouvernance locale, il a affirmé que la nouvelle charte communale initiée par le Roi Mohammed VI lui-même offre plus de prérogatives à l'administration territoriale

*« ...ce concept vise à promouvoir une démarche de proximité pour traiter les problèmes des citoyens et stimuler le développement économique et social aux niveaux régional et local. Cependant les pouvoirs et compétences relevant, auparavant, de l'administration centrale, ont été affectés aux walis des régions.... »*

Monsieur le secrétaire général du gouvernement a ajouté que le travail de démocratisation réalisé jusqu'à maintenant est énorme et très important, cependant plusieurs chantiers demeurent non finalisés. Il a ajouté aussi que c'est une phase critique, difficile et historique que connaît le Maroc présentement et il faut que les efforts de tous les acteurs soient réunis pour atteindre les meilleurs objectifs.

Le porte parole du gouvernement affirme que :

*« ...le Maroc n'a aucun obstacle idéologique, politique, économique ou culturel par rapport à la volonté d'aller vers un système transparent, mais il y a des obstacles objectifs dont il faudrait tenir compte... On ne peut pas juste dire « Il n'y a qu'à », la théorie « d'il n'y a qu'à » est facile mais il faut aussi faire face aux obstacles et aller étape à étape, cependant quand le ministère de l'intérieur accepte d'ouvrir les dossiers qui concernent les cas de disparition, les cas de torture, ou les cas d'emprisonnement politique, il n'y a rien à cacher, on ouvre ces dossiers aux personnes concernées, à l'instance équité et réconciliation, l'instance des droits de l'homme, sauf comme dans tous les pays s'il s'agit des secrets de la défense d'état.... »*

Le conseiller du ministre de la communication monsieur Alaoui affirme lui aussi que l'information au ministère de la communication, est ouverte à tout le monde cependant c'est sûr qu'il y a des informations pour le grand public et d'autres informations qui ne le sont pas, et que le ministère ne pourrait pas divulguer au grand public.

À Montréal et durant sa visite au Canada j'ai rencontré monsieur Saad Eddine Elotmani secrétaire général du Parti de la justice et du développement, ce parti représente l'opposition gouvernementale et bénéficie d'une très grande popularité auprès du peuple marocain.

Monsieur Otmani introduit la politique de gouvernance au Maroc avec l'existence de plusieurs paliers de gouvernance et des prérogatives. Au niveau de chaque palier il y a plusieurs niveaux de gouvernance et de pouvoir qui selon monsieur Otmani ne sont pas équilibrés. **Il y a le niveau local, le niveau régional et le niveau national.** Le niveau local a un peu de prérogative mais au niveau régional c'est un pouvoir qui est insignifiant puis il y a le niveau national. (Celui étudié dans cette recherche).

Selon monsieur El Otmani secrétaire général du Partie de la justice et du développement la relation entre le Roi et son peuple **est plutôt un gain.** Ce n'est pas la relation d'un cheikh et un tributaire, c'est cette relation entre l'émir des croyants et les croyants qui donne à la gestion des instances religieuses une indépendance par rapport aux parties politiques où la relation est parfois confuse et compétitive.

*« ... Il ne faut savoir les avantages que porte la relation entre le Roi comme étant l'émir des croyants et le peuple comme étant des croyants, cette relation n'est pas un mythe et elle n'est pas mystique, cette relation si elle est vue avec une vision moderne on retrouve qu'elle donne à la gestion des instances religieuses une indépendance des parties politiques dont la relation est parfois confus et compétitive, alors la relation du roi et son peuple est plutôt un gain. Ce n'est pas la relation d'un cheikh et un tributaire. Dans le modèle marocain cette distinction n'est pas toujours claire pour tout le monde mais elle est là. Il faut faire un petit effort pour faire évoluer cette relation pour laisser ce qui est bénéfiques pour le pays, pour le peuple marocain, pour la religion elle-même et se débarrasser de ce qui est nuisible... »*

Monsieur EL Otmani voit aussi que le dynamisme politique est un rôle que doivent jouer tous les acteurs politiques qu'ils soient partis, pouvoirs publics, média,... selon lui au Maroc, il y a un dynamisme politique qui tout en restant insuffisant le distingue de la plupart des pays de la région. Par contre il, trouve que la scène politique au royaume du Maroc souffre d'une balkanisation. Ce problème a entraîné une faiblesse gouvernementale, selon monsieur Otmani pour avoir un gouvernement fort il faut avoir un premier ministre et une équipe forte, avec une certaine synergie ce qui n'est pas le cas.

*« ...Le Maroc a connu des avancées extraordinaires qui le distingue des pays de la région (Pays africain et pays arabes) La scène politique au royaume du Maroc souffre d'une balkanisation due au mode de scrutin par liste mais qui est sans seuil de représentativité nationale. Dans cette scène politique on retrouve un parlement où il y a une présence de 16 partis politiques, (deux qui ont disparu donc il reste 14 partis), alors pour avoir une coalition gouvernementale on était obligé d'élargir et*

*d'avoir 7 parties, 2 de gauches 2 ou 3 de droite et 2 ou 3 de centres, alors un gouvernement avec une balkanisation avec des parties distincts ayant des orientations différentes parfois même contradictoires. Cependant dans ce gouvernement il est difficile de conduire des projets du fait qu'on trouve des contradictions dans les orientations de chaque partie politique formant le gouvernement, dans ce gouvernement on retrouve aussi un premier ministre qui n'appartient à aucun parti politique choisi par sa majesté le Roi. Ce dernier essaye de jouer à lui seul le rôle de coordonnateur, mais malgré cela le gouvernement ne coordonne pas. Enfin cette composition du gouvernement qui ressort d'un scrutin par liste sans seuil de représentativité n'a pas une représentativité nationale. ... »*

Pour ce qui a trait à la relation sociale entre le gouvernement et les parties prenantes monsieur Elotmani se dit ne pas pouvoir donner de qualificatif à cette relation puisque le gouvernement n'a pas la même relation avec tous les partenaires sociaux, il ajoute que le gouvernement se concentre sur le développement économique en dépit du développement sociale qui à son avis est prioritaire.

*« ... On ne peut pas comprendre ces relations sans mettre en évidence et en considération les problèmes sociaux existants en ce moment, le chômage, la marginalisation, la pauvreté.... alors il y a des problèmes éminents graves ce qui incitent à l'immigration clandestines, le gouvernement malheureusement se concentre sur le volet économique plus que le volet sociale, il essaye soit disant de résoudre le problème social par le biais de la résolution des problèmes économiques, mais les problèmes sociaux ne peuvent pas attendre... »*

Les tensions sociales qui se concentrent plus dans la couche moyenne de la société marocaine vu qu'elle est consciente des problèmes du pays en plus d'être instruites.

*« ... C'est pour ça qu'il a des tensions sociales au niveau des couches sociales bien précises surtout dans la couche moyenne, puisque la couche pauvre est inconsciente, incapable de se mobiliser, elle est marginalisée, alors que la couche moyenne est plus instruites et est composées des cadres moyens qui ont la possibilité de se mobiliser, ... parfois alors il y a des tensions surtout dans cette période de transition difficile avec une économie non compétitive et un taux de chômage qui ne diminue pas assez. Alors la couche moyenne se voit appauvrie, son niveau de vie baisse.... »*

Monsieur Kettani quant à lui dresse quelques problèmes de gouvernance au Maroc comme la corruption, le manque de transparence, l'inefficacité, la faiblesse de la structure publique, cependant et en se basant sur un projet de recherche réalisé dans son département il trouve

qu'un système e-gouvernement peut avoir un impact positif ou négatif sur la vie quotidienne des citoyens.

*« ...Notre recherche montre que l'e-gouvernement a un impact direct sur la corruption, la transparence, l'efficacité, sur la réorganisation de la structure publique etc... »*

Monsieur Salah Eddine, chef de la division informatique au ministère de la réforme administrative explique qu'au Maroc les instances gouvernementales ont une politique volontariste et décentralisée, chaque département a son propre pouvoir, malgré la présence de la monarchie, les instances gouvernementales sont plus libérales dans leurs fonctionnement. Les départements travaillent plus en silo, chacune dresse son plan et le gère à sa manière. Il donne l'exemple de la gestion des ressources humaines, où même s'ils sont unis sur le plan législative, au niveau de la gestion on retrouve une grande disparité entre chacun des départements.

### **b. La collaboration et la coordination au sein du gouvernement**

Pour ce qui est de la communication, la coordination et la collaboration au sein du gouvernement marocain, selon monsieur Saad-Eddine el Otmani, le secrétaire général du parti de la justice et du développement, signale l'absence d'une synergie au sein de l'administration publique et que la coordination, la communication et la collaboration entre les organisations sont faible sinon nulles.

*« ...Pour ce qui est de la communication, la coordination et la collaboration, il y a beaucoup de tares, et ceci est dû à plusieurs raisons : Premièrement le problème de balkanisation de la scène politique, (déjà mentionné au niveau de la gouvernance) puis la problématique du premier ministre qui n'appartient à aucun parti politique et enfin la composition du gouvernement qui ressort d'un scrutin par liste qui n'a pas atteint un seuil de représentativité nationale... »*

Monsieur le secrétaire générale du gouvernement parle d'un site intranet qui a été mis en place pour une éventuelle communication entre les membres du gouvernement mais qui n'a pas bien marché. Monsieur Rabiaa ne voulais pas donner beaucoup d'explications mais pour lui c'est peut être un manque de synergie, mais ce n'est pas de la réticence ou du refus.

Selon monsieur **Adel Ez-zaim**, représentant de la CRDI, on retrouve le même problème partout au monde, il explique aussi le phénomène **de passage du style de gestion en silo vers un style de gestion en réseau.**

*« ...Le problème du manque de coordination et de la collaboration n'est pas propre au Maroc. Tous les gouvernements sont presque pareils, c'est ce qu'on appelle en management, la gestion des ministères en silo Vs la gestion des ministères en réseau. Avec l'arrivée de la gestion par réseau on voulait établir des passerelles entre les silos des ministères. Et c'est normal de garder les silos car chaque ministère a des responsabilités particulières à la fois politiques, économiques, et budgétaires etc, le jour où les gouvernements réussissent à faire communiquer les ministères et les organisations sur des projets communs, là ou en pourrais commencer à parler d'une possibilité de e-gouvernance de collaboration et de coordination électronique... »*

Monsieur E-ZAIM ajoute que ce n'est pas un problème propre à l'organisation publique, les entreprises privées aussi souffrent des mêmes complications.

*« ...Dans le secteur privé aussi il n'y pas de communication entre les départements des entreprises ou très difficilement.... »*

Une autre gêne ajoute monsieur Ez-Zaim, est que dans l'administration publique on retrouve une guerre continue du pouvoir avec comme arme principal l'appropriation du savoir et de la connaissance.

*« ...L'objectif premier d'un gouvernement et de rester en en place lors de prochaines élections et c'est le cas partout dans le monde. Alors l'objectif est de gagner la confiance du citoyen et des décideurs et des attirer de leurs côtés. Cependant la gestion des connaissances demande à savoir qui possède les connaissances et les informations, or celui qui possède l'information, la connaissance et le savoir dans l'administration publique possède le pouvoir, ce qui le pousse à cacher son savoir afin de garder son pouvoir. Alors étant donné que l'objectif du gouvernement est de fournir des services, l'objectif du politicien est de rester en place, l'objectif de l'administrateur est d'évoluer dans les grades et les échelles de l'administration publique, alors il y aura toujours une guerre du pouvoir. Ce qui rend difficile de considérer la connaissance comme un bien public.... »*

Monsieur EZ-ZAIM conclut que la considération du savoir comme étant un bien public et non un bien privé est une condition sine qua non pour améliorer la communication, la coordination et la collaboration. Par la suite et à l'aide des TIC on parlera de collaboration électronique, gestion électronique des documents... ceci nous aidera à décloisonner les

barrières et les frontières entre les organisations car les connaissances sont un bien commun, et non pas un bien privé.

À ajouter aussi que monsieur Jamal Salaheddine, Chef de la division du traitement Informatique au Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, le comité e-gov essaye de mettre sur place une coordination dans les services communs, comme (la gestion des ressources humaines). Mais il trouve qu'il n'y a pas de communication inter-administration ni en intra-administration.

Monsieur SAF explique que les services de soutien comme la GRH, la finance ou la comptabilité pourraient être intégrés, il a donné l'exemple du système mis en place par le ministère de la modernisation de la fonction publique, appelé GIP (gestion intégré du personnel), ce projet qui peut selon lui réussir, par contre les autres missions propres à chacun des ministères ne peuvent pas être uniformisés ou modélisés, ceci est dû aux particularités de chaque ministère qui possède un plan d'action particulier ce dernier est présenté au gouvernement avec des objectifs bien précis.

Pour madame Najat Rochdi, souligne elle aussi la problématique de manque de coordination au sein du gouvernement elle dit :

*« ... il ne faut pas passer sous silence le problème imminent de l'absence de coordination dans le gouvernement actuel de sa Majesté... ».*

Au niveau du projet e-gouvernement elle insiste sur le fait qu'il faut avoir des responsabilités très claires, et des mécanismes de coordination plus forts qui vont au delà du comité e-gov.

*« ..Si le comité e-gov a le pouvoir décisionnel c'est excellent mais si c'est juste un comité technique alors je ne le considère pas comme un mécanisme de coordination... »*

Monsieur Mustapha Karkri parlementaire et vice président de la région Larache (région du nord du Maroc, Monsieur Mustapha Karkri est membre du parti du progrès et du socialisme un partie de gauche) a soulevé les divergences et les écarts qui existent entre les programmes au sein du gouvernement

*« ...Je retrouve parfois des programmes présentés au parlement qui ne suivent pas les objectifs de la coalition gouvernementale et qui nuisent au développement du pays... »*

Je reviens ici sur un point souligné par le secrétaire générale du gouvernement marocain, Monsieur Abdessadek Rabiaa, qui comprend très bien et exprime son intérêt total pour le projet e-administration, cependant ses appréhensions sont autour de l'instauration de l'e-gouvernance au Maroc, il affirme que :

*« ...la relation de pouvoir n'est pas modifiable que ça soit en électronique ou en tam-tam, qui dit e-gouvernance au Maroc dit e-pouvoir, et que la relation de pouvoir n'est pas modifiable par les NTIC, alors il faut tout d'abord dresser les vrais problèmes de gouvernance eux même avant de passer à chercher des solutions technologiques.... »*

Parmi les problèmes dressés par monsieur Rabiaa, le problème du manque de coordination au sein du gouvernement lui-même et au sein de la fonction publique.

Monsieur Jamal Salaheddine trouve que le problème de manque de coordination est un problème au niveau de la structuration au sein de la fonction publique et un problème de mentalité des personnes qui y travaillent, il pense que ce problème est dû à l'éducation et à la mentalité. Il précise que les critères de succès d'un état, sont une très bonne éducation, une bonne justice, et un bon service public.

*« ...La communication de l'information ne suppose pas juste le savoir mais aussi le savoir faire, le bon comportement, le sentiment d'appartenance, le sentiment de citoyenneté et aussi un bon service public qu'il faudrait assurer et non juste une bonne gestion à l'interne il faut que la prestation du service public soit bonne. Il faut aussi un bon système d'éducation, une bonne justice applicable à tous les fonctionnaires.... »*

Les responsables des systèmes d'information à la direction du Budget dont monsieur Abdelali Fathi chef de service à la direction du Budget trouve que le manque de collaboration se traduit par le fait que 2 administrations qui sont en avance technologique qui sont la direction du budget et celle de la rémunération et du paiement des pensions et qui n'arrivent pas à collaborer facilement.

*« ...Imaginez vous qu'on pourrait attendre un mois pour un rapport des effectifs réelles de la fonction publique, ce dernier pour son envoi via les TIC peut prendre quelques minutes sinon moins.... Je me demande aussi comment on ne pourrait pas avoir un état de postes budgétaires en temps réel, au lieu d'un état mensuel, à mon avis ce n'est pas un problème de gestion ni de technologie c'est vraiment un manque de volonté de collaboration.... »*

Le point de vu de monsieur Khalid Safir, Directeur de la Modernisation des Ressources et du Système d'Information à la Trésorerie Générale du Royaume, au Maroc, on retrouve des chantiers prioritaires pour quelques ministères mais qu'ils ne le sont pas pour d'autres, or que c'est des projets qui intéressent tous le gouvernement.

Monsieur Abdelatif Bennani, directeur du Budget au ministère des finances, explique qu'il faut rester optimiste, et il faut encourager tous les départements à travailler dans une ère nouvelle où à l'aide des TIC il y aura une meilleure collaboration.

*« ...Le Maroc a réussi des avancées extraordinaires en matière de restructuration, cependant s'il reste du chemin à faire en matière de coordination il faut alors encourager tous les départements à commencer dans une ère nouvelle où il y aura une meilleure collaboration et ceci à l'aide des NTIC... »*

#### **6.1.4 La réforme administrative comme un changement organisationnel au sein de la fonction publique**

##### **a. La réforme :**

Lors de mon entrevue avec monsieur Khalid Safir qui est rappelons le Directeur de **la Modernisation des Ressources** et du Système d'Information à la Trésorerie Générale du Royaume, j'ai eu beaucoup d'explications sur la réforme entamée au sein de la fonction publique.

Monsieur Safir considère la réforme administrative comme un changement organisationnel au sein de l'administration publique et que toute réforme qui touche à l'organisation et à la manière de travailler touche aussi à la manière de travail auprès des partenaires et ainsi d'adapter les processus et procédure de fonctionnement pour mieux servir les usagers, Le gouvernement selon lui a pris conscience de l'urgence de changer.

*« ...il y avait une obligation de changer sinon plusieurs entités pourraient être démantelées... »*

Monsieur Safir a expliqué les étapes suivi par sa direction pour réaliser cette réforme :

##### **1. Établir un état des lieux qui aidera à tracer par la suite une vision:**

- a. Une consultation auprès de milliers de clients, selon différents catégories, pour avoir le degré de satisfaction, (effleurer la question de la corruption), point de vue des partenaires sur l'état des lieux, sur changements à venir,

- b. La mise en place d'une étude sur la motivation à l'interne auprès de 1200 agents afin de mesurer le degré d'adhésion et d'appartenance, (connaissance de la mission des objectifs de la direction...), étudier l'environnement de travail, formation, coaching, degré de corruption, moyens matériels (l'état des lieux des locaux, immobilier, peintures, climatisation, luminosité, matériel informatique...)

## **2. Définir une vision, une stratégie claire et des objectifs à atteindre:**

### **En se basant sur l'état des lieux on pourra tracer une vision et ceci par :**

- a. Formulation de la vision de la trésorerie générale dans les dix prochaines années.
- b. Formation pour atteindre les objectifs et réaliser la vision, (ateliers, chantiers) pour la formalisation des procédures.
- c. Formalisation des procédures (surtout que les manuels datent de 30 à 40 ans et qui ont été modifiés par une série de notes de service et des lois de décrets aujourd'hui c'est devenu un gêne, vu que pour chaque sujet il est difficile de cerner toutes les lois qui l'encadre, alors il faudrait centraliser tous les codes de fonctionnement juridiques, pour aboutir à des procédures uniformes et normalisées qui soit un peu une mémoire partagée avec tous les partenaires internes et externes ainsi que tous les acteurs internes à l'organisation. On essaye de codifier les normes de fonctionnement de l'organisation, ce qui nous donnera par la suite un progiciel déployable sur internet et extranet.

*N.B : ce texte est tiré des données de l'entrevue avec monsieur Safir à rabat, Juin 2005.*

Pour monsieur Safir le projet E-gouvernement est un changement organisationnel qui doit être accompagné d'un changement de culture.

*« ...Il ne faut pas se limiter à l'installation de matériel informatique ou de la technologie, c'est plutôt un changement au niveau des individus qu'il faut accompagner et suivre sinon il est perdu et s'il perd ces repères et ses appuis alors il devient quelqu'un de perturbé et de désorienté qui rend moins de services... »*

Pour monsieur Safir il explique que plan de formation qui inclut le savoir et le savoir faire.

*« ... les cadres sont initiés au système de travail à l'aide d'un plan de formation qui englobe à la fois le savoir et le savoir faire... »*

Madame Najat Rochdi explique que la réforme du service public n'est pas juste une réforme

procédurale, mais c'est un retour aux services intrinsèques de la fonction publique et de rappeler aux gens qu'est la valeur réelle d'un serviteur à la fonction public.

*« ...Il y a trente ans où quarante ans au Maroc être un fonctionnaire était une tâche noble aujourd'hui c'est devenu une tâche de seconde catégorie et on traite le fonctionnaire comme celui qui n'a pas pu se débrouiller ailleurs alors que c'est les fonctionnaires quelque soit leur grade qui font le devenir d'un pays et d'une nation, c'est eux qui font le développement d'un pays... »*

Parmi les réformes qui ont été mis sur place dans la réforme administrative on retrouve l'installation de caméra de surveillance et des systèmes de pointage, monsieur Alaoui ne vois pas d'inconvénients à ce style de gestion.

Pour ce qui est de ces changements et leurs implications sur la vie quotidienne des fonctionnaires, il reconnaît qu'il y aura des changements dans le quotidien de chacun, mais selon lui ils doivent avoir un peu de volonté et peuvent s'adapter.

*« ...Le système de pointage existe dans toutes les entreprises multinationales du monde, et qu'elles ne sont là que pour faire respecter les règles... je ne vois pas d'inconvénients à ce genre de système de surveillance et ce style de gestion... c'est aux fonctionnaires de s'adapter à ces changements... »*

Monsieur SAF que **l'environnement au sein de la fonction publique va prendre beaucoup de temps pour se réorganiser.**

*« ...L'administration publique au Maroc a vécu longtemps dans une certaine anarchie, avec l'existence dans le passé des fonctionnaires fantômes, alors selon lui c'est un environnement qui ne peut pas se réorganiser du jour au lendemain.... »*

**Une autre démarche entretenue par le gouvernement est la distribution d'une circulaire** pour produire la liste exacte de tous les fonctionnaires, sur la base de cette liste le ministère des finances se basera afin d'accorder les rémunérations.

Monsieur El Otmani pense qu'on ne peut pas avoir un changement réussi sans la volonté des personnes considérées, et qu'il faut opter pour une gouvernance plus participative qui intègre les fonctionnaires dans le processus décisionnel.

*« ...Un changement imposé selon moi ne peut pas réussir. Ce qui se passe dans la fonction publique marocaine c'est que la plupart des décisions arrivent du haut vers le bas (comme un parachute) et sans aucune consultation préalable, même si ces décisions sont pertinentes elles rencontrent une réticence de la part des fonctionnaires, alors il est*

*nécessaire d'instaurer une gouvernance participative qui intègre ses employés dans le processus décisionnel... »*

### **b. Style de management**

Les intervenants ont soulevé plusieurs observations pour ce qui est du style de management dans la fonction publique, dont l'absence de la compréhension du rôle exacte des décideurs, le manque de consultations. La présence d'une gestion haut-bas et l'absence d'une gestion participative.

Pour ce qui est du rôle des ministres et des dirigeants madame Rochdi affirme que le rôle du ministre n'est pas l'opérationnel, mais plutôt la stratégie, la vision et la politique.

*« ...chacun à sa responsabilité, le rôle du ministre n'est pas l'opérationnel, mais plutôt la stratégie, la vision et la politique.. »*

Le rôle du ministre en tant que partisan est de traduire le programme de son parti en actions et de s'entourer de personnes compétentes et créer un système de motivation.

*« ...Un responsable doit s'entourer, il n'a pas besoin d'être du domaine, il n'a pas besoin d'avoir des compétences car ce n'est pas son rôle. Son rôle en tant que partisan, c'est de traduire le programme de son parti en actions en rapport avec les priorités du développement économique et social du pays, mais savoir opérationnaliser ce n'est pas son métier. Son métier est de s'entourer de gens valables et d'utiliser son appareil administratif de telle manière à ce que chaque projet soit affecté à la personne appropriée. Son rôle aussi, et de mettre en place un système de motivation ...Un bon ministre qui n'a pas un appareil administratif compétent ne peut rien faire, par contre un mauvais ministre qui a un bon appareil administratif donnera de meilleurs résultats. ... »*

Pour ce qui est des fonctionnaires madame Rochdi nous explique que ces dernières années le fonctionnaire n'a pas été valorisé. Il est important de sentir le respect de son travail, elle pense que c'est un élément fondamental qui a malheureusement été ignoré au niveau de l'éducation.<sup>18</sup>

D'un autre côté elle précise que si les gens ont arrêté de respecter le fonctionnaire c'est à cause des résultats qui étaient médiocres ce qui nous place dans un cercle vicieux, le Maroc a son avis a les moyens de rompre ce cercle vicieux et de rentrer dans un cercle vertueux, mais cela passe selon madame Rochdi par une valorisation, par une motivation et par un système de responsabilisation.

<sup>18</sup> La citation a été utilisée dans la partie de la réforme administrative.

*« ...Il faut avoir un contrat, pas un contrat de primes mais un contrat de résultats, tu as une fonction très claire et voilà tes résultats et avoir un système de promotion par mérite. Ceux qui travaillent ils ont le mérite et ils sont récompensés et ceux qui ne travaillent pas ils ne sont pas récompensés et les gens finiront par comprendre. Des grilles de performances par exemple, c'est le contrat programme et on ne donne pas aux gens des fonctions un peu vagues. Il ne faut pas entrer dans la perversité de système ou on chasse les gens juste parce qu'on n'a pas envie de les avoir.... ».*

Selon monsieur Jamal Salah au niveau de la culture interne de la fonction publique on retrouve un problème fondamentale qui touche la **notion de service**, qui se limite à servir le chef immédiat au lieu des usagers.

*« ...pour la plupart des fonctionnaires de l'administration publique le service se limite à servir le chef immédiat or que le service doit être orienté vers le citoyen c'est lui la finalité de leur travail et de leurs connaissances. Les fonctionnaires travaillent pour avoir un salaire alors ils essayent de réaliser un travail qui satisfait leur chef, et il n'y pas de combinaison pour satisfaire l'utilisateur... »*

Monsieur Khalid Moukrite conseiller du ministre des Finances explique que le gouvernement est en cours d'élaboration d'un nouveau cadre juridique de l'évaluation basée sur le mérite, en parallèle il y a une révision du système de rémunération pour réussir à avoir un système plus équitable et plus transparent.

*« ...Dans le cadre de la réforme administrative notre ministère et avec l'appui du gouvernement est en cour d'étude de plusieurs projets pour l'élaboration d'un nouvel cadre juridique qui est basé sur le mérite et pour réviser un le système de rémunération, ceci a pour objectif de mettre en place un système de rémunération plus équitable et en même temps transparent.... »*

Monsieur Alaoui conseiller du ministre de la communication opte pour **une gestion par objectif et par projet**.

*« ...Je voit qu'il est nécessaire d'aller vers une rationalisation de l'administration publique afin de mieux cibler et réorganiser les départements et aussi cibler les objectifs. Une gestion par projet et par objectif est la meilleure solution ... »*

Monsieur Safir explique une autre problématique qui est la gestion des compétences au sein de son administration il affirme l'existence d'une minorité d'élite, une minorité de bras cassés et une majorité de troupeau ou suiveurs.

*« ...Je suis quotidiennement en présence d'un défi de gérer les compétences que j'ai dans mon administration, ma politique et ma*

*technique est d'identifier les leaders ou l'élite et leur expliquer la stratégie pour qu'eux même puissent aider et attirer les suiveurs et comme ça j'arrive à identifier les bras cassés puis j'ai d'autres manières pour les faire fonctionner... »*

Monsieur Salah Eddine Jamal a le même problème il affirme que dans sa division il existe des **niches d'excellence et des bras cassés**, il aborde aussi le problème de manque de compétence.

*« ...pour moi gérer les niches d'excellence et des bras cassés est un défi journalier, et est une problématique très délicate, mon souci est de remplir l'agenda de chacun avec le savoir et les compétences qu'il possède. Le problème que même si mes cadres ont un bon contenu ils ont parfois des défauts de communication, d'expression et même de rédaction dans quelques cas..Il y a des personnes qui ont un niveau plus fort à qui je délègue plus de pouvoir pour les pousser à aller plus loin cependant il y a d'autres personnes qui sont plus intravertis à qui je préfère donner un travail direct avec la machine.... »*

### **c. Le départ volontaire**

La plupart des intervenants affirment que l'objectif derrière le départ volontaire est de moderniser et alléger l'administration publique et développer de l'emploi dans le secteur privé.

Monsieur Benabdellah explique que le départ volontaire vient pour moderniser et rénover l'administration publique, créer de l'emploi dans le secteur privé et alléger la pression salariale.

*« ...Le souhait derrière le système du départ volontaire, est de rénover l'administration publique, et aussi cette administration, si les cadres qui quittent ont des compétences ils vont les exercer dans le champ privé et développer de l'emploi. Aussi s'il y a 30 milles personnes qui quittent on peut les remplacer par 10 milles personnes, et comme ça on peut avoir une baisse de la masse salariale. Il y a une pression budgétaire importante qui a aussi influencé le déclenchement de cette politique, une pression salariale sentie par le gouvernement et soulignée par les instances internationales comme la BIRD... »*

Le Secrétaire général du gouvernement trouve que le départ volontaire ne va pas nuire à la création de connaissance.

*« ...L'administration publique est très alourdie par les ressources humaines, et les dossiers acceptés pour le départ appartiennent à des personnes jugées parfois non utiles et incompétents à la fonction publique... »*

Monsieur SAF el Hocine, est un ex haut fonctionnaire au ministère de la communication, il bénéficie d'un départ volontaire et il a monté une entreprise appelé (Réseau) spécialisée dans la conception, réalisation et publication des portails web ainsi que la gestion de leur contenu. Il pense qu'il sera plus utile du côté du privé qu'à l'intérieur du ministère.

Les cadres qui vont quitter peuvent monter leurs propres entreprises et peuvent apporter beaucoup plus en dehors des murs des ministères.

*« Moi-même je bénéficierais du départ volontaire, et je pense que je serais plus utile dans le secteur privé... les personnes qui vont quitter vont avoir une contribution positives sans limite, en secteur privé ils vont s'éclater, à part le côté sociale comme la création de l'emploi... »*

Avant de quitter. Monsieur SAF va laisser 3 ou 4 projets qu'il va réaliser dans son entreprise privé

*« ... je vais laisser derrière moi 3 ou 4 projets que je vais réaliser de l'autre côté de la barrière, (soit le privé). ... »*

Monsieur SAF précise que depuis 1999 le premier ministre et sur la base d'un rapport de la banque mondiale, a mis l'accent sur l'externalisation, **il pense que la principale mission des administrations marocaines s'est diluée au milieu de missions nouvelles missions** qui n'ont rien à voir avec la mission principale des ministères, et qu'il faut donner aux professionnelles privés la mission de réaliser les taches qui ne rentrent pas dans la mission des administrations publiques.

*« ...La principale mission des administrations publiques s'est diluée au milieu d'autres missions, je te donne l'exemple du ministère des Habouss et des affaires islamiques qui a un département informatique (avec des ingénieurs des techniciens, serveurs...) or que la mission de ce ministère n'a rien avoir avec les systèmes d'information, il faut donner aux professionnelles la mission de réaliser eux mêmes ce genre de travail. Un autre exemple est celui de la radio et télévision marocaines, où la création de cette entité a pour but de diffuser les news et des émissions, elle a besoin d'un locale de 20 mètres carrés dans un immeuble avec un antenne de diffusion et transmission, alors que la télévision a 2400 employés pour réaliser les décors, la production, systèmes d'information, etc...Cependant si on décortique les parasites on trouve que la vraie mission s'est diluée... »*

Dans le même sujet monsieur Jamal Salah est tout à fait d'accord, il affirme que :

*« ...On retrouve dans la fonction publique des administrations qui ne font pas du tout leurs vrais métiers, or que l'administration doit demeurer « maigre » et ne doit pas se mêler des affaires du privé,*

*prenant l'exemple de quelques administrations qui gèrent des banques, des imprimeries, des centres informatiques énormes..etc »*

Selon Monsieur Jamal Salah, le départ volontaire va générer une activité au privé. Et va être une autre occasion pour les bénéficiaires de s'épanouir et se retrouver dans le secteur privé.

*« ...Selon un sondage réalisé au sein de notre département (ministère de la modernisation de la fonction publique), on trouve que 30 % des personnes qui quittent la fonction publique pensent créer des entreprises ce qui veut dire selon Monsieur Jamal toujours, qu'ils vont créer de l'emploi. Le départ volontaire est une occasion pour les gens qui n'ont pas eu une occasion de se motiver et avoir une meilleure carrière en fonction publique de s'épanouir dans le secteur privé... »*

Selon monsieur El Kettani, le nombre de fonctionnaire qui sont partis grâce au départ volontaire est inférieur au nombre des fonctionnaires fantômes qui existaient il y a 2 ans (2003). Le problème de lourdeur au sein de la fonction publique est l'un des problèmes classiques indépendants des problèmes liés à l'e-gouvernement.

*« ...le nombre de fonctionnaires qui partiront grâce au départ volontaire est inférieur au nombre de fonctionnaires fantômes qui existaient il y a de là deux ans....Distinguons les problèmes et réglons problème par problème, il faut diviser pour régner et si on divise les problèmes on régnera. Il faut orienter les axes d'intervention des NTIC et chaque axe qu'est ce qu'il peut rapporter en point positifs ou négatifs...le départ volontaire est un problème qui ne faut pas mêler avec ce que le projet e-Gouvernement pourra nous aider à régler.... »*

#### **a. Système d'information**

*Les données de cette section ont été présentées dans la section e-Maroc 2010.*

#### **e. L'intégration des TIC dans les processus gouvernementaux**

Pour monsieur Alaoui, conseiller du ministre de la communication, l'administration est en pleine permutation et changement.

*« ...On retrouve dans l'administration des jeunes qui sont familiers avec les NTIC par contre il y en a d'autres générations qui ont toujours travaillé à la main. Ceci implique un retard au niveau de la numérisation totale des documents qu'ils ne peuvent pas mettre en ligne. Mais il pense que dans un future proche et grâce au départ volontaire qui va rajeunir les ressources humaines de l'administration publique ils vont aboutir à un 100% de documentation numérisée.... »*

Pour monsieur Rabiaa il ne faut pas que la technologie soit le meneur du projet e-gouvernement.

*« ...Il ne faut jamais laisser les TIC nous guider, par ce qu'une fois que la technologie devient notre ligne directrice nous ne faisons qu'accélérer l'arrivée du désastre... »*

Monsieur Ez-zaim explique que les bonnes normes et les meilleures directives et pratique de gestion des TIC ne changent pas en grande partie à travers les organisations.

*« ...Les meilleures directives et pratiques de gestion des TIC sont les mêmes dans la plupart des organisations. Ces directives incluent la méthodologie de développement de systèmes, les normes de gestion de l'information, les procédures d'opérations, les normes de sécurité, la gestion de service et les méthodologies de gestion de projet.... »*

Cependant Monsieur Abdelatif Bennani directeur du Budget, explique que les coûts nécessaires pour développer ces systèmes et ces procédures et les implanter sont très élevés pour l'administration publique.

*« le coût pour la gestion des NTIC est assez élevé, il est parfois inaccessible pour quelques départements, les plus grands organismes par contre consacrent des ressources, ou obtiennent de l'aide externe pour identifier et mettre en application les meilleures pratiques en matière de TIC, tandis que les plus petits ministères et départements (au niveau du budget) trouvent beaucoup de difficultés pour satisfaire de tels besoins. C'est pourquoi on retrouve une disparité entre les départements ministériels au niveau de l'implantation des TIC. Cependant, parmi les ministères les plus avancés comme le ministère des finances, les efforts se poursuivent pour avoir les meilleures pratiques en matière de TIC, se basant sur des experts en TIC. ... »*

Monsieur Rabiaa confirme ces propos et trouve que le retard acquis par quelques départements en matière d'intégration des TIC n'est pas due à une réticence ou un refus mais plutôt à un manque de budget ou manque des cadres qualifiés.

Monsieur Ez-Zaim propose alors à ce que ces efforts peuvent être bénéfiques même pour les plus petits départements, avec une volonté de coopération ce qui va donner que les petites agences pour bénéficier du savoir faire puisque c'est un savoir qui appartient à l'administration publique dans sa globalité et non à une seule administration.

Selon monsieur Abdelali Fathi Chef de service à la direction du budget au ministère des finances, un ensemble de normes communes de la fonction publique apportera une aide très importante à l'implantation des meilleurs pratiques en matière de gestion des TIC. Il parle aussi des projets entretenus pour aller vers une stratégie qui se base sur les logiciels libres.

*« ...si on opte pour une stratégie de conformité des normes en matière de gestion des NTIC, on pourra fournir au départements ministériels un point de référence en matière des procédures, des méthodes et des normes à adopter ou changer. Ceci va aider aussi à la réduction claire des coûts d'installation et de fonctionnement des TIC. ... j'ajouterais dans ce sens notre volonté pour aller pour des logiciels libres qui pourrons donner un meilleur accès à tout le monde aux NTIC ... »*

Selon monsieur Jamal Salaheddine, il est prioritaire de simplifier les processus gouvernementale, **pour avoir un meilleur contenu uniformisé mais il faut aussi normaliser les structures de systèmes d'information** au sein de toutes les administrations publiques, pour avoir un **contenant normalisé aussi**.

*« ...Le même travail a été effectué pour les affaires générales, pour la comptabilité publique ou les finances...etc. actuellement il n y a pas de structure qui s'occupe de cette normalisation et que dans plusieurs départements, on retrouve juste un service d'exploitation ou le rôle de l'informaticien se limite à la prestation, il ne fait que réaliser un projet le livrer et c'est à l'utilisateur de l'exploiter... on ne retrouve pas une uniformisation du contenu au niveau des procédures ni une uniformisation du contenant au niveaux des structures de systèmes d'information... »*

### 6.1.5 La fracture numérique

#### a. Analphabétisation et Pauvreté

Tous les personnes interviewés et sans exception ont souligné le danger que représente le pourcentage des personnes analphabètes au Maroc, ils soutiennent que c'est un problème qui touche surtout le monde rural, les femmes et en particulier les petites filles.

#### b. Fracture numérique

Selon Monsieur Benabdellah, la fracture numérique au Maroc est très importante à l'égard de l'occident mais lorsqu'on la compare à la situation dans des pays d'Afrique, le Maroc est considéré comme un exemple et qu'il y a plusieurs niveaux dans cette fracture numérique et plusieurs étapes à suivre.

*« ...la meilleure façon de vous répondre c'est de vous donner un exemple, récemment j'ai reçu mon collègue du Gabon et nous avons organisé au Maroc un événement qui s'inscrit à mi parcours entre la conférence internationale de Genève sur les NTIC et la société d'information et du Savoir et la deuxième partie de ce sommet qui aura lieu à Tunis en novembre prochain. Cet événement avait une dimension africaine et arabe et lorsque nous discussions notamment avec mon*

*collègue gabonais de la fracture numérique -qui est à la mode et qui traduit une réalité-, et bien la fracture numérique du Maroc est importante à l'égard de l'occident mais lorsque je discutais avec mon collègue gabonais il considérait que le Maroc est un exemple à suivre, la discussion sur l'e-gouvernement n'existe même pas dans plusieurs pays africains, au Maroc l'outil informatique s'est beaucoup développé ainsi que l'accès à Internet mais il reste encore nettement insuffisant par rapport au normes existant dans les pays occidentaux, au Maroc l'outil informatique n'est pas présent dans toutes les écoles, les enfants marocain toutes couches confondues n'ont pas le même accès à cette outil informatique même si aujourd'hui nous assistons au développement des cyber cafés qu'on peut trouver dans les coins les plus reculés du pays, on peut communiquer via Internet, ... Il y a plusieurs étapes, il y a plusieurs niveaux dans cette fracture numérique, il y a ceux qui sont en avance ou très loin en terme de l'introduction de l'outil informatique, en terme de la généralisation de cet outil et d'adoption de mesure et de procédure de gestion de NTIC... »*

Pour ce qui est des efforts fournis par le gouvernement pour remédier à ce phénomène le ministre de la communication affirme l'existence de plusieurs programmes qui visent la généralisation de l'accès et l'utilisation des TIC au sein de toute la population et au sein de toutes les régions. Le ministre était très ambitieux et très optimiste par rapport à cette mesure qui va révolutionner les mentalités en mettant l'outil informatique à la disposition des enfants cela produira des effets à très brèves échéances sur les pratiques générales dans le pays.

*« ...Il y a un effort qui a été fourni dans ce sens, il y a un projet qui est très important préparé par sa majesté le roi qui va être lancé très bientôt (entrevue réalisé en juin 2004), qui vise à mettre en place au moins un ordinateur par classe, c'est un investissement de plusieurs milliard de dirhams... »*

Pour ce qui est des solutions pour remédier à la fracture numérique toujours monsieur Saf nous informe de l'existence d'un fond de solidarité numérique, créé à Genève à l'occasion du sommet mondiale, aussi une contribution royale et les fonds nationales spéciaux pour l'incitation à l'accès, l'utilisation et la diffusion des TIC au Maroc.

Ces propos ont été affirmés par monsieur Khalid Safir qui reconnaît la présence d'une fracture numérique assez profonde, cependant il présente la politique gouvernementale qui la qualifie de très forte qui vise à généraliser l'accès et l'utilisation des TIC dans tout le royaume.

Selon monsieur Abdessadek Rabiaa la fracture numérique est un obstacle majeur à la mise en place d'une administration électronique puisque cette dernière est équivalent à e-citoyen,

cependant même si le nombre de personnes qui utilisent Internet et les outils informatiques au Maroc est en croissance il ne représente pas une part importante des citoyens marocains.

*« ...Le citoyen marocain est en même temps le simple paysan qui a trois chèvres au bled, et c'est aussi celui qui peut effectuer jusqu'à trois vols par semaine pour réussir ces affaires. Alors il faudrait bien prendre en considération toutes les tranches des citoyens marocains, ... il faut viser tout le monde.... »*

Monsieur Jamal Salaheddine, Chef de la division du traitement Informatique au Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, pense que la fracture numérique est un faux débat au Maroc. Selon l'analphabétisation est un obstacle mais qu'on pourrait le contourner.

*« ...La fracture numérique est un faux débat au Maroc, il y a d'autres fractures avant la fracture numérique, il y a la fracture sociale, la fracture électrique, la fracture de l'accès à l'eau potable et la fracture éducative. Ce n'est pas par ce qu'une personne ne sait pas se servir des TIC qu'elle ne pourra pas les utiliser, si un citoyen analphabète trouve un bon service dans un portail du gouvernement par exemple, il pourra demander à son entourage (fils, amis, voisins...) de le soutenir, et ceci est une pratique très courante au Maroc. Les analphabètes au Maroc utilisent depuis plusieurs années « le secrétaire public » alors avec un service d'e-gov ils peuvent se faire aider par un secrétaire publique qui utilise les NTIC... »*

Cette pratique a été souligné par monsieur Mustapha El Karkri, le parlementaire de la ville de Larache et qui n'a pas le niveau secondaire, et qui se dit en fracture numérique mais qui utilise comme même les TIC dont Internet grâce à ses enfants, le problème selon lui est plus social, c'est un problème de pauvreté

Selon monsieur El Otmani ***Il faut avoir en tête qu'il s'agit d'abord c'est une fracture sociale.*** Le gouvernement selon lui a fourni un effort très considérable, cependant on ne peut pas non plus minimiser cette fracture surtout avec une analphabétisation qui atteint 45 % de la population en plus avec un système d'enseignement non compétitif qui n'évolue pas avec le temps, ainsi que sa qualité diminue avec le temps. Selon lui si on pourrait diminuer le taux d'analphabétisation et développer le niveau et la qualité d'enseignement, alors on pourra diminuer la fracture numérique.

On ne peut pas essayer de diminuer la fracture numérique avec des personnes qui ne peuvent pas s'adapter et s'intégrer dans le système.

### c. Les TIC un Danger ?

Plusieurs personnes ont soulevé le dérapage que pourrais avoir l'utilisation des TIC, notamment Internet dans la société civile marocaine et ceci pour plusieurs raisons, que ce soit le manque de contenu intéressant et compréhensible, au problème de l'éducation, Madame Najat Rochdi trouve que c'est normal que les marocains vont sur des sites de rencontres ou pornographiques, vu qu'il n'y a pas de contenu autres qui est dirigé vers des cibles très spécifiques. Elle a ramené l'importance du concept du **WIIFM : What's In It For Me?** Parce qu'il faut selon elle que le contenu soit intéressant pour l'utilisateur lui-même.

*« ....le jour où il y aura le contenu qui intéressera les citoyens et qui répondra à leurs attentes ces derniers vont aller le voir.... What's In It For Me? Est ce qu'il y a quelque chose pour moi là dedans. Il faut que le contenu intéresse le citoyen pour qu'il le consulte. Prenant l'exemple du site du ministère de la modernisation de l'administration publique qui a été trop visité à l'occasion du programme du départ volontaire, les fonctionnaires l'ont visité par ce qu'il y avait du contenu intéressant pour les fonctionnaires. Aussi le site des résultats du baccalauréat qui a été visité par les parents et familles des étudiants et les étudiants eux-mêmes par ce que le contenu leurs importe. Je ne vais pas aller sur internet juste pour aller sur internet... »*

Un autre problème soulevé par madame Najat est celui de la langue, elle trouve qu'il faut que le contenu soit en langue compréhensible notamment l'arabe

*« .... Réveillons nous 70 % des marocains ne parlent pas le français alors un contenu en langue arabe serait plus apprécié par les citoyens... »*

Monsieur El Hocine Saf ramène le même problème et pense que l'handicape majeure au Maroc est que la langue arabe représente 60 à 70 % du patrimoine or ce patrimoine n'est pas numérisé et les sites web, ne sont pas en langue arabe ils sont plutôt en langue française et ceci dû à plusieurs raisons dont l'absence de moteur de recherche en langue arabe en texte intégrale avec indexation, mot clé et gestion du contenu etc... La solution existe, affirme Monsieur SAF,

*« ...il y a une entreprise basée en Californie, qui capitalisée toutes les recherches sur la langue arabe en Jordanie, moyen orient et en Syrie à damas, et cette compagnie propose des modèles pour l'interactivité du site web, pour la gestion des sources d'information, qui soient sms, email, photos, bandes vidéos, bandes sonores à l'input comme à l'output plus un tout un workflow organisationnel... »*

Dans mon entretien avec monsieur Mustapha el Karkri parlementaire et vice président de la région de Larache il a évoqué les risques de l'utilisation des TIC avec la présence d'une fracture numérique, certains de ses effets pourraient se révéler négatifs comme la possibilité d'Accès à des de sites ou de réseaux virtuels qui se multiplient incitant les citoyens à l'extrémisme religieux ou idéologique et à la radicalisation des mœurs.

*« ...Avec la fracture numérique, l'analphabétisation et le problème de l'éducation on pourrait avoir des effets négatifs comme la possibilité d'accès à des de sites ou de réseaux virtuels qui se multiplient incitant les citoyens à l'extrémisme religieux ou idéologique et à la radicalisation des mœurs. Il y a des sites qui mènent une guère contre la laïcité. Un autre problème c'est que les technologies te font rentrer dans une sphère à frontières bornée qui limitent tes pensées et tes ouvertures d'esprit... »*

Madame Najat Rochdi a beaucoup insisté sur l'importance de prioriser l'amélioration du programme de l'éducation national, sur la généralisation des TIC.

Monsieur Saad dine el Otmani va dans le même sens et il le confirme :

*« ...Il est important de mettre de l'avant l'amélioration de l'éducation et sa généralisation dans tous les territoires nationales (monde rurale et urbain), tout les sexes, tous les tranches d'âge. Par la suite la généralisation des TIC serait plus bénéfique et plus sécuritaire... »*

Monsieur Salah Eddine souligne le danger d'utilisation des TIC en générale et d'Internet en particulier avec la présence d'une éducation qui est à son avis au dessous de la moyenne.

*« ...On aura toujours un danger d'utilisation d'Internet avec la faiblesse de notre système éducatif, cette éducation au Maroc est ratée à cause de plusieurs causes, comme l'arabisation, manque des moyens et qualité des enseignants. Cependant la population utilisant Internet n'est pas habituée à une autocensure et elle n'est pas assez mure pour utiliser l'information avec efficience... ».*

### **6.1.6 Le comité e-gov**

Les intervenants ont expliqué le rôle que joue le comité e-gov, ils ont notamment expliqué les objectifs derrière sa création. Plusieurs personnes interviewées trouvent que le comité demeure toujours juste un récolteur de réalisation et non pas une entité de coordinat et il est vraiment loin d'être un organisme qui use d'une prérogative ou de pouvoir.

Selon Monsieur Alaoui Ismaili Ismaïl Smail l'un des responsables du comité e-gov explique que le comité e-gov demeure juste un organe de coordination.

*« ... La formation du comité par le gouvernement avait en effet pour objectif la coordination entre tous les acteurs, cependant ce comité n'a pas de pouvoir de contrôle sur les autres instances gouvernementales... »*

Le ministre de la communication explique que le comité e-gov comprend des ministres et ces derniers ont délégué des personnes pour les représenter.

*« ... le comité est patronné par le premier ministre à travers le ministère des affaires générales et des affaires économiques, le ministère de la modernisation des secteurs publics y participe, le ministère des finances, le ministère de la justice "avec en plus des problèmes légaux qu'i faut régler" ... le comité est formé de ministre mais puisque ce comité travaille au quotidien pratiquement sur un certain nombre de question, chaque ministre a délégué un représentant qui suit les questions de l'e-gouvernement.... »*

Il précise qu'il y a des besoins qui se sentent par rapport aux compétences qu'il y a dans ce comité et qu'il fait appel à une expertise externe pour le soutenir.

*« ... nous n'hésitons pas d'aller à la recherche d'experts qui viennent avec des actions pointues conjoncturelles soutenir l'action du comité... »*

Monsieur Salah Eddine qui est lui même membre du comité e-Gov éclaircit que le comité e-Gov travaille dans une politique volontariste et un climat de bénévolat. Et qu'il n'a pas de poids politique, il n'a pas un vrai pouvoir décisionnel mais les membres songent à créer une **vraie instance** qui pourra piloter les projets transversaux du e-gouvernement.

*« ... Notre comité n'a pas de pas de poids politique et il n'a pas un vrai pouvoir décisionnel le comité use d'une certaine autorité particulière, les membres usent un peu du relationnel, ils usent aussi de la présence du premier ministre et le ministre de la modernisation, ils usent surtout d'une dynamique de communication fluide et d'une dynamique de compétitivité avec la création du prix IMTIAZ (le meilleur projet annuel e-Gov au Maroc)... le comité n'est pas une régie mais les membres essayent juste de réaliser un programme avec la présence de la primature et essayent de créer une vraie instance. Cette dernière exige une équipe derrière puisque le travail de communication de coordination est en masse et il a besoin de ressources. Cependant le comité ne pourra pas continuer dans une politique de volontarisme et de bénévolat, il faut avoir une structure soit une agence ou fédération, un bureau...) peu importe un modèle de structure qui peut piloter les projets transversaux du e-gov, mais les projets verticaux seront gérés plus par les administrations elles mêmes. Mais la structure va les appuyer au niveau des ressources... »*

Selon monsieur Kettani professeur à l'université Alakhawayne le comité E-Gov ne fait pas son travail comme il le faut et il n'a pas les compétences adéquates. Il ajoute aussi qu'il y a une absence de la synchronisation, cependant il faut que avoir une volonté et prioriser l'e-gouvernement et mettre en place une stratégie claire à suivre qui utilise une double approche **top down** et **bottom up** où le gouvernement joue son rôle de stratégie globale, et encourage les acteurs sur le terrain à doubler les initiatives. Il termine par le fait qu'il faut bénéficier des expériences des pays qui nous devancent dans ce domaine.

*« ...le comité e-gov n'est pas à la hauteur et il n'est fait même pas son travail comme il le faut, les personnes qui le forme, n'ont pas une bonne connaissance de ce que c'est un e-gouvernement. Ils n'ont jamais pratiqué l'e-gouvernement. Ces cadres n'ont pas de connaissance en informatique ni en sciences sociales, ils sont de divers horizons. au niveau de la synchronisation, il n'y a pas de synchronisation, et on ne sait même pas si l'e-gov est géré par le premier ministre, ou le ministre de la justice ou le ministre la modernisation de la fonction publique ou le ministre des affaires générales...il y a un flux totale qu'il faut réglementer, il faut exprimer clairement que l'e-gouvernement est une priorité nationale et mettre en place une stratégie claire à suivre qui utilise une double approche top down et bottom up où le gouvernement joue son rôle de stratégie globale, qu'il incite les acteurs sur le terrain à doubler les initiatives afin de les évaluer par la suite, pour savoir lesquelles sont bonnes et lesquelles sont moins bonnes et aussi qu'il finance la recherche et le développement....Il termine par le fait que L'e-gouvernement est le même partout il faut le comité e-gov bénéficie des expériences des autres pays qui nous devancent... »*

Monsieur Khalid Safir affirme que ce n'est pas un problème de compétence des cadres c'est plutôt le manque de pouvoir approprié à ce comité.

*« ...Ce n'est pas un problème de compétence des personnes qui forment le comité e-gov, selon moi, les personnes sont forts et compétents le problème par contre est le manque de pouvoir approprié à cette instance qui n'est pas bien soutenu par le gouvernement, si le comité demeure géré par trois ministères et chapeauté par le premier ministre, il ne peut être que noyé... »*

Selon madame Najat Rochdi, Il faut que les membres du comité reçoivent des responsabilités plus claires, et des mécanismes de coordination plus forts qui vont au delà d'un groupe d'individus.

*« .... Il faut que les membres du comité reçoivent des responsabilités plus claires, et des mécanismes de coordination plus forts qui vont au delà d'un groupe d'individus. Si le comité e-gov a un pouvoir décisionnel cela*

*serais bénéfique sinon s'il reste juste un comité technique je considère que ce n'est pas du tout un mécanisme de coordination... »*

### 6.1.7 La gestion des connaissances.

#### a. La gestion des connaissances :

*« ...Les connaissances représentent une pièce importante dans lu puzzle de la vision globale de notre gouvernement pour bâtir une société du savoir.. »* Affirme monsieur Driss Jettou lors de l'inauguration des journées e-gov à rabat.

Lors de mon entrevue avec monsieur Benabdellah il a exprime d'une manière mitigée, que la fonction publique est capable et en même temps non capable de créer de la connaissance :

*« ...Est-ce qu'on est capable de gérer la connaissance au Maroc? Je te donnerais une réponse mitigée :*

- ***Oui** par ce que au sein de cette organisation il y a des niches d'excellence*
- ***Non** par ce que ce n'est pas généralisé*

*On est au milieu de route nous avons des niches d'excellence qui sont capables de produire des connaissances voir même de les partager et de les diffuser et nous avons le ronronnement administratif classique qui est bâti de bureaucratie et de routine et d'une incapacité à produire, à innover et à créer, donc on est en plein milieu de cela et c'est tout ce qui fait la difficulté de ce système de création de connaissance.... »*

Le ministre explique que le gouvernement marocain essaye d'abandonner toutes les pratiques anciennes et introduire ces nouvelles normes de gestion en interne qui permettront de produire de la connaissance.

*« ... Là encore une fois c'est très disparate :*

- *Il y a quelques ministères qui sont pour l'instant encore rebelles, encore dans un système archaïques,*
- *D'autres qui sont à la pointe et très avancés comme le ministère des finances, qui a des procédures qui ont étaient informatisées et des liens qui ont étaient créés avec les grands départements de ce ministères.*
- *Enfin d'autres ministères qui sont au milieu qui essayent de faire des efforts assez conséquents dans ce sens.... »*

Monsieur Abdessadek Rabiaa, donne son point de vue sur le changement organisationnel et la création des connaissances il affirme que c'est totalement indépendant de la stratégie e-gouvernement et que c'est un point qui peut être traité avant même le projet e-gouvernement.

Selon lui pour l'élaboration d'une stratégie de gestion des connaissances, un simple transfert des concepts déjà utilisés dans le privé ne suffit pas. Alors il est nécessaire de mettre sur place un modèle propre à la fonction publique marocaine tout en gardant les caractéristiques globales et les objectifs d'une stratégie de gestion des connaissances.

Pour ce qui est de la création de connaissance c'est un domaine qu'il n'a jamais été théorisé dans la l'administration publique marocaine, (il faut savoir que monsieur Abdessadek Rabiaa est membre du gouvernement depuis 1985) ni jamais étudiée, mais au sein de son organisation l'incitation à créer de la connaissance passe par une communication facile et une organisation aplatie ce qui aide les cadres à exprimer leurs idées. Monsieur Rabiaa il qualifie son organisation d'un cabinet d'avocat. Pour lui la connaissance est un concept paradoxale, par ce que c'est subjectif d'affirmer l'appropriation de la connaissance, cependant si une organisation réclame avoir de la connaissance et l'information, elle va créer des médias, des sites web, des portails mais c'est à l'utilisateur lui seul de juger de la pertinence de ces connaissances et ces informations. Alors si l'usager ne trouve pas des informations utiles et des connaissances appropriées pour lui, alors il ne faut pas perdre des investissements sur des médias qui diffusent des informations insignifiantes, il a donné l'exemple des chaînes de télévision qui se multiplient sans aucun contenu valable. Par contre et dans son entité à lui il a jugé important pour les usagers d'avoir un site web qui diffuse des informations sur les textes juridiques administratifs, ce site web est déjà en ligne et il est selon monsieur le SGG plein de connaissances utiles et pertinentes. Encore une fois monsieur Rabiaa affirme que la fonction publique n'a jamais mis sur place une stratégie claire pour la gestion des connaissances, et si cette stratégie sera établie un jour, elle doit à son avis plus s'intéresser à la génération des nouvelles connaissances.

La connaissance selon Monsieur Elotmani -qui rappelons-le est un médecin psychanalyste-, est une formation, qui est influencée par chaque activité humaine.

*« ...il y a une connaissance humaine qui se développe et se nourrit, mais le problème que le fonctionnaire gère son quotidien avec des connaissances anciennes et ne fait pas de mise à niveau de ses connaissances pour développer les outils de gestion et ceci en s'adaptant et sur la base de connaissances nouvelles. ... »*

Le système n'offre pas un espace afin de participer à la prise de décision politique, à la gouvernance et à la gestion gouvernementale.

*« ...Le problème du manque de la qualification est parfois présent mais le système de la fonction publique marocaine lui aussi ne laisse pas un espace pour les fonctionnaires porteurs de la connaissance pour participer à la prise de décision politique, à la gouvernance et à la gestion gouvernementale.... »*

Monsieur **SAF** trouve qu'il est prioritaire de trouver un modèle applicable et transposable aux organisations publiques au Maroc et il faut que la gestion des connaissances soit présente dans l'administration publique.

*« ...Pour l'instant il n'y a pas un système pour passer de la mémoire individuelle à la mémoire organisationnelle et il faut le trouver... »*

**Pour monsieur el Alaoui la connaissance au sein du** ministère de la communication, est ouverte à tout le monde.

*« ...les informations sont ouvertes à tout le public, cependant il y a des informations pour le grand public et d'autres informations qui ne le sont pas, et que le ministère ne pourrait pas divulguer au grand public.... »*

Monsieur Salah Jamal trouve le processus de création de connaissance dans l'administration publique très long et dur à réaliser mais il n'est pas impossible.

*« ...Il précise qu'il n'y pas de solution dans l'immédiat, la création de savoir est un actif qui n'est pas donné à tout le monde en plus on retrouve la notion de culture, la notion d'état d'esprit, de savoir, savoir faire, savoir être tous ces ingrédients peuvent être des facteurs important pour la réussite ou pas de la création des connaissances, alors le processus va être long et difficile à réaliser.... »*

Pour monsieur Jamal, **la fonction publique ne tue pas l'initiative**, par contre c'est un lieu où on peut créer.

*« ...Dans la fonction publique on a plus de temps et plus de moyens, alors on a plus de temps et d'espace pour créer. À mon avis et sauf dans des cas particuliers, l'initiative est permise mais pas trop encouragées dans l'administration... »*

Monsieur el Kettani a précisé que pour l'instant les responsables de la gouvernance ne se préoccupent pas de la gestion des connaissances et ne s'intéressent pas non plus à la mémoire individuelle.

*« ...selon moi le savoir est la clé de la réussite de n'importe quelle société malheureusement les responsables du gouvernement ne donnent pas beaucoup de priorité à la gestion des connaissances ni aux connaissances individuelles... »*

Selon monsieur Khalid Safir, il n'y a pas de stratégie globale de gestion des connaissances au sein de la fonction publique.

*« ...la gestion de la connaissance dans la fonction publique n'est pas un projet globale mais il reste un ensemble d'expériences individuelles de chaque département, et il n'y a pas une stratégie globale et généralisée à tous les ministères. ... »*

Monsieur Ez-Zaim, explique que la gestion des connaissances nécessite de savoir qui possède les connaissances et les informations, or celui qui possède l'information, la connaissance et le savoir dans l'administration publique se les approprient, ce qui les rendent un bien privé et non un bien public. Or que car les connaissances sont un bien commun et personne ne doit se les approprier.

Monsieur EZ-ZAIM précise que la considération du savoir comme étant un bien public et non un bien privé est une condition sine qua non pour la création des connaissances dans les organisations publiques.

*« ..Celui qui possède l'information, la connaissance et le savoir possède le pouvoir, ce qui le pousse à cacher son savoir afin de garder son pouvoir. Or que c'est un élément essentiel dans la gestion de connaissance de savoir qui possède les connaissances...Alors étant donné que l'objectif du gouvernement est de fournir des services, l'objectif du politicien est de rester en place, l'objectif de l'administrateur est d'évoluer dans les grades et les échelles de l'administration publique, il y aura toujours une guerre du pouvoir. Ce qui rend difficile de parler de la connaissance comme un bien public...pour réussir un projet de gestion des connaissances il faut considérer la connaissance comme un bien public et non comme un gâteau à partager, par la suite et à l'aide des TIC on parlera de collaboration électronique, gestion électronique des documents... ceci nous aidera à décloisonner les barrières et les frontières entre les organisations.... »*

#### **b. Mémoire individuelle et mémoire organisationnelle.**

Monsieur SAF el Hocine pense que la problématique de base, c'est qu'on n'arrive pas à faire la différence entre l'information individuelle et l'information collective, Le changement va se mettre en place selon monsieur Saf grâce aux TIC et au départ volontaire.

*« .... (à part les jeunes qui viennent de rentrer) on a un modèle de fonctionnaires qui s'approprient les informations et les connaissances. Notre ministre monsieur Benabdellah était plus ouvert, il a mis la plupart des informations sur le site du ministère intranet ou internet.... Le départ volontaire va aider la fonction publique à se débarrasser de plusieurs personnes irrécupérables, ainsi que l'implantation des systèmes de collaboration électronique... »*

Selon madame Rochdi la fonction publique au Maroc comme d'autres pays, souffre des problèmes de la mémoire institutionnelle, surtout avec les problèmes de mobilité dans les nominations, des départs et de rotations des employés. Le problème fondamental est un dû au **comportement citoyen**.

*« ... très souvent après chaque départ on ne laisse pas de mémoire institutionnelle, et très souvent on recommence à zéro. je pense que le problème fondamental à ce niveau n'est pas un problème de moyens mais c'est un problème de comportement citoyen. ..La mémoire institutionnelle et le fait de s'assurer qu'il y ait une continuité, c'est d'abord un comportement citoyen. Quand je suis en charge d'un dossier et que je ne suis plus en charge de ce dossier, selon mon comportement de citoyen et mon comportement responsable j'ai la responsabilité et je me dois comme devoir de construire et de constituer une mémoire institutionnelle parce que c'est la continuité du service public. Ce n'est pas seulement un problème de communication mais c'est un problème d'éducation et de responsabilisation des personnes quelque soit leur position. Quand je dis mémoire institutionnelle cela inclut tout le monde à partir du ministre car tout le monde a un devoir de constitution de la mémoire institutionnelle et de comportement citoyen.... »*

**Monsieur SAF** trouve que l'existence d'un modèle de la gestion de la mémoire individuelle auprès des personnes d'âge mur, est nécessaire.

*« Avec le phénomène du départ volontaires, il faut les connaissances des personnes d'âge mur soient valorisées et exploitées, au lieu d'être perdue puisque le secteur a toujours besoins de leurs compétences, d'où la nécessité d'avoir un modèle de gestion de la mémoire individuelle auprès des personnes d'âge mur.. »*

Pour ce qui est de la gestion des compétences, monsieur OTMANI pense que la compétence se base sur des critères qui évoluent en continu, mais le mot d'ordre de la compétence est le professionnalisme, qui est à son avis absente dans la fonction publique.

*« ...pour être compétent il faut être professionnel dans le domaine concerné, par contre ce qui arrive dans l'administration publique c'est que le recrutement ne se base pas sur des critères de professionnalisme et d'expérience mais se base plutôt sur des critères de clientélisme, d'appartenance au partie politique du ministre et même parfois des considérations familiales... »*

## 6.2 Interprétation et analyse des résultats

Cette partie se veut une interprétation des résultats récoltés du terrain, elle expliquera les idées retenues des entrevues.

### 6.2.1 E-Maroc 2010 et le projet e-gouvernement

On retient ici que cette stratégie vise à mettre en avant le développement de l'économie du savoir au Maroc, la réduction de la fracture numérique et le positionnement du Royaume à l'échelle internationale, tout en tenant compte des spécificités économiques, culturelles et géostratégiques du Royaume.

Parmi les objectifs de cette stratégie on retrouve la mise en question du système de travail dans la fonction publique, du mode de fonctionnement des institutions démocratiques et des espaces de participation et du rôle des différents acteurs de la société, cette stratégie est chapeauté par Sa majesté le ROI et elle englobe plusieurs projets et chantiers.

La stratégie vise aussi le développement des Technologies de l'Information et de Communication (TIC). Pour cela des mesures ont été prises mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir.

Le processus de réforme engagé au plan national e-Maroc 2010 s'est doublé d'un engagement au niveau International auprès de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), précise le rapport de l'ONU de 2004.

Cette nouvelle stratégie, dont la démarche est pilotée par le Ministère des Affaires Économiques et Générales, en charge du secteur des TIC, a été le fruit d'une concertation nationale élargie à travers le **comité stratégique des TIC (CSTI)**, auquel prennent part les représentants des acteurs clés des secteurs publics et privés.

**Dans le programme national e-gouvernement 2005-2008 « IDARATI », le Comité Stratégique des Technologies de l'Information (CSTI) a défini les objectifs comme suit:**

- La *simplification des procédures* et l'*amélioration du service* orienté vers le citoyen et l'entreprise ;
- L'émergence d'une *administration moderne, ouverte, transparente et citoyenne* ;

- La *dématérialisation* des échanges entre l'Administration et les usagers et la facilitation de l'accès aux services publics par *différents canaux* (Internet, mobiles, bornes interactives, etc.);
- La *réduction des coûts* et le *développement de l'efficacité* de l'Administration ;
- L'*accélération* et la *fiabilisation* du traitement de l'information et *l'amélioration de la communication* avec le citoyen, l'entreprise et entre administrations.

Dans d'autres entrevues, il y a une présence d'un sens plus critique de cette stratégie. Il y en a qui comprennent et expriment leurs intérêt pour l'e-administration mais leur incompréhension est autour de l'e-gouvernance, ils affirment qu'il faut revoir les relations de pouvoir et le style de gouvernance.

On retient ici l'idée que le défi est que l'e-gouvernance doit mettre en place des canaux de **communication actifs dans les deux sens** entre le gouvernement et la société civile.

D'un autre côté quelques uns ont montré le manque d'engagement du gouvernement dans la stratégie E-Maroc envers **la révolution numérique**, et à l'implantation des TIC dans la société.

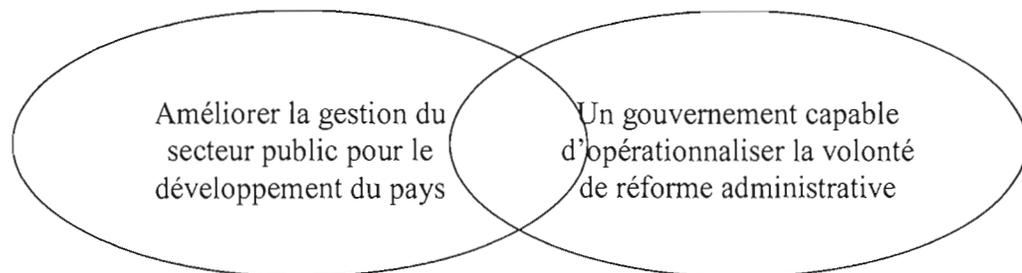
On retient aussi la présence du programme du PNUD ICTIDAR qui vise à soutenir les pays arabes dans leurs efforts pour la formulation et la mise en œuvre de politiques intégrées en matière d'utilisation des TIC.

Selon ce programme les pays arabes avaient une vision plus technologique pour les projets e-gouvernance, et que l'automatisation des procédures qui sont déjà archaïques ne fera qu'aggraver la situation, mais depuis 2 ans le PNUD intervient avec les pays arabes pour corriger la vision et la stratégie en leur expliquant qu'il faut d'abord appréhender les problématiques de la façon la plus appropriée, et ne pas dissocier les problèmes de leur raison fondamentale.

Le royaume du Maroc se distingue des autres pays arabes en mettant la réforme administrative comme une des priorités, cependant le lien qu'il faut renforcer est d'intégrer les 2 objectifs politiques et stratégiques.

1. L'objectif d'améliorer le fonctionnement de l'administration publique pour améliorer la performance du pays et améliorer la croissance économique et le développement social.
2. Et en même temps ramener le gouvernement comme étant un des instruments

pour concrétiser et opérationnaliser cette volonté publique de réformer l'administration publique.



**Figure 6.2.1 Intégration des 2 objectifs politiques et stratégiques**

Quelques intervenants affirment que le gouvernement marocain parle de projets très concrets, mais ce qui manque dans ces projets c'est les objectifs quantifiables et mesurables et les moyens pour évaluer les réalisations.

Quelques experts expliquent comment on ne peut jamais aboutir à un 100% e-gouvernance, que ça soit dans les procédures ou auprès des usagers.

On retient aussi que l'e-gouvernance n'est qu'une politique **de complémentarité et non pas une politique de substitution**. Et qu'on doit dresser les vrais problèmes de la fonction publique par une réelle réforme :

- **Une réforme dans la simplification,**
- **Une réforme dans la transparence,**
- **Et une réforme dans lutte contre la corruption.**

On retient aussi que les administrations publiques au royaume du Maroc ont une vision qui n'est pas orientée vers le citoyen, mais plutôt orientée vers les besoins de l'administration elle-même. La plupart des administrations publiques marocaines concentrent leurs énergies dans le back office et non pas dans le front office. L'e-gouvernance quant à lui doit être orienté vers le citoyen et l'entreprise.

Quelques personnes interviewées expliquent aussi que le projet e-gouvernement au Maroc n'est qu'un chantier et qui n'est pas la priorité du gouvernement alors qu'il devrait l'être, le gouvernement se concentre plutôt sur d'autres dossiers comme la pauvreté, le chômage, l'affaire du Sahara, ... etc.

On retient sur le même point que *la stratégie e-gouvernement n'est qu'une collecte des*

*réalisations des autres ministères.*

L'absence des textes juridiques est un des points signalés par ces responsables pour montrer le manque d'intérêt du gouvernement pour généraliser l'accès et l'utilisation des TIC.

Ces textes de loi juridiques sont en cours d'étude, et le retard est dû à un manque de compréhension de ce secteur des affaires électroniques (e-commerce ou e-gouvernement).

En résumé, le projet e-gouvernement selon la plus part des intervenants est une occasion très importante qu'il faudrait saisir, surtout avec les changements démocratiques que connaît présentement le royaume, On estime que le profit le plus important serait la lutte contre la corruption, l'élimination des intermédiaires dans le circuit de service entre l'administration publique et l'utilisateur. On affirme que les TIC sont un avantage important qu'il faudrait gagner et en plus c'est une chance que le gouvernement marocain pourrait saisir pour faciliter la réalisation des projets.

La résolution de problèmes comme l'analphabétisation, la fracture numérique, la mentalité au sein de la fonction publique, la formation des cadres ainsi que la coordination et la communication entre les différents ministères sont des conditions nécessaires à la bonne réussite du projet e-gouvernement qui est sans doute bénéfique et une chance pour améliorer et réformer le secteur public au Royaume, **cependant il n'est pas en lui-même une solution pour résoudre ces problèmes.**

Dans les discours optimistes on exprime que le souci principal du gouvernement n'est pas juste d'offrir des outils modernes informatiques et le développement des TIC, mais le défi **est plus politique et citoyen.**

## 6.2.2 Gouvernance

### a. Le système politique :

Plusieurs intervenants ont mentionné les avancées extraordinaires qu'a connu le royaume du Maroc ces 10 dernières années en matière de gouvernance et de démocratie.

On parle d'une **démocratisation des institutions constitutionnelles** traduite par «**le gouvernement d'alternance**» cependant il y a eu un changement dans les pouvoirs de l'exécutif et le degré de son indépendance.

À retenir aussi la création des institutions de médiation entre le citoyen et l'administration. Cependant l'instance qui a soulevé le plus de débat est par ailleurs, "**l'Instance Équité et Réconciliation**", conçue pour traiter de tout le passif en matière de droits de l'homme hérité de la gouvernance qui a prévalu dans le passé et ceci, depuis l'indépendance du Maroc.

Aussi on constate que l'existence de ces textes va permettre l'élargissement de l'espace des libertés publiques notamment celle de la presse, la création et le fonctionnement des associations et établissant une certaine transparence dans la gouvernance au sein des partis politiques et les consultations électorales.

On a aussi évoqué les mesures réalisées dans le cadre de la politique de consolidation de la déconcentration en vue d'accompagner le processus de décentralisation. Ce concept vise à promouvoir une démarche de proximité pour traiter les problèmes des citoyens et stimuler le développement économique et social aux niveaux régional et local. Cependant les pouvoirs et compétences relevant, auparavant, de l'administration centrale, ont été affectés aux walis des régions.

Pour ce qui est de la relation du roi avec le peuple on constate que cette relation est qualifiée de **Gain**. Cette relation entre l'émir des croyants et les croyants donne à la gestion des instances religieuses une indépendance par rapport aux parties politiques où la relation est parfois confuse et compétitive.

Au niveau de la scène publique, quelques intervenants expliquent que le dynamisme politique est un rôle que doivent jouer tous les acteurs politiques qu'ils soient partis, pouvoirs publics, média. Au Maroc, il y a un dynamisme politique qui tout en restant insuffisant distingue le Maroc de la plupart des pays de la région.

Un discours un peu différent concernant **la scène politique au royaume du Maroc** qui montre qu'elle souffre d'une **balkanisation**. Ce qui a entraîné une faiblesse gouvernementale,

Cette balkanisation est due au mode de scrutin par liste et qui est sans seuil de représentativité nationale. Dans cette scène politique on retrouve un parlement où il y a une présence **de 14 partis politiques**, alors pour avoir une coalition gouvernementale on a été obligé d'élargir et d'avoir 7 parties, 2 de gauches 2 ou 3 de droite et 2 ou 3 de centres, ce qui a donné un gouvernement avec une balkanisation avec des parties distincts ayant des

orientations différentes parfois même contradictoires. Dans ce gouvernement on retrouve aussi un premier ministre technocrate n'appartenant à aucun parti politique.

Pour ce qui est des tensions sociales elles se concentrent plus dans la couche moyenne de la société marocaine, vu qu'elle est consciente des problèmes du pays en plus d'être instruites.

On retient selon les experts interviewés que la représentativité est une donnée très importante dans l'équation de la gouvernance publique, or qu'avec un scrutin en liste sans seuil de représentativité on néglige ce point qui est très important.

On retient qu'au Maroc il est nécessaire de faire la différence entre le message de l'opposition et les vrais besoins du peuple. Parfois les expressions du peuple ne sont qu'une interprétation des courants de pensées des parties d'opposition.

D'autres problèmes ont été dressés comme la corruption, le manque de transparence, l'inefficacité, la faiblesse de la structure publique.

Les instances gouvernementales ont **une politique volontariste et décentralisée**, chaque département a son propre pouvoir, malgré la présence de la monarchie, les instances gouvernementales sont plus libérales dans leurs fonctionnement. Les départements travaillent plus en silo, chacune dresse son plan et le gère à sa manière. Il donne l'exemple de la gestion des ressources humaines, où même s'ils sont unis sur plan législative, mais au niveau de la gestion il y a une grande disparité entre chacun des départements

### **b. La collaboration et la coordination au sein du gouvernement**

Pour ce qui est de la communication, la coordination et la collaboration au sein du gouvernement marocain, la plupart des intervenants signalent l'absence d'une synergie au sein du gouvernement et de l'administration publique et que la coordination, la communication et la collaboration entre les organisations sont faible sinon nulles.

Les experts interviewés expliquent que ce manque existe partout au monde, touchant aussi le secteur privé et que c'est un manque qui doit être corrigé par le **passage du style de gestion en silo vers un style de gestion en réseau**.

Ce manque de collaboration est dû à une lutte pour le pouvoir basée sur l'appropriation du savoir et de la connaissance.

Le facteur politique est très présent dans ce sens, il se décrit à travers les guerres de pouvoirs dans la scène politique aux intérêts très divergents.

Par contre la considération du savoir comme étant un bien public et non un bien privé est une condition sine qua non pour améliorer la communication, la coordination et la collaboration.

Les membres du comité e-gov trouvent qu'il n'y a pas de communication inter-administration ni intra-administration.

Les responsables ont d'ailleurs exprimé ces problèmes et ont expliqué que cela peut être un obstacle à la mise en place d'une gouvernance électronique globale et intégrée. Ce problème est dû à la structuration au sein de la fonction publique, à un problème de mentalité des personnes qui y travaillent et surtout à l'éducation.

### **6.2.3 La réforme administrative comme un changement organisationnel au sein de la fonction publique**

#### **a. La réforme administrative au royaume du Maroc:**

On considère cette réforme administrative comme un changement organisationnel au sein de l'administration publique et que toute réforme qui touche à l'organisation et à la manière de travailler touche aussi à la manière de travail auprès des partenaires et ainsi insiste à adapter les processus et procédures de fonctionnement pour mieux servir les usagers.

Cette réforme du service public n'est pas juste une réforme procédurale, mais c'est un retour aux services intrinsèques de la fonction publique et un rappel de la valeur réelle d'un serviteur au sein de la fonction public.

Parmi les réformes qui ont été mis sur place dans la réforme administrative on retrouve l'installation de caméra de surveillance et des systèmes de pointage, quelques observateurs ne voient pas d'inconvénients à ce style de control. Pour ce qui est des implications sur la vie quotidienne des fonctionnaires, les responsables reconnaissent qu'il y aura des changements dans le quotidien de chacun, cependant les fonctionnaires doivent avoir un peu de volonté afin de s'adapter.

Cette réforme arrive dans un moment où l'administration publique au Maroc a vécu longtemps dans une certaine anarchie, avec l'existence dans le passé des fonctionnaires fantômes, pour cela le gouvernement a mis sur place un système de vérification afin de déterminer l'effectif réel de l'administration publique.

Quelques experts affirment qu'on ne peut pas avoir un changement réussi sans la volonté des personnes considérées, et qu'il faut opter pour une gouvernance plus participative qui intègre les fonctionnaires surtout les cadres intermédiaires dans le processus décisionnel.

### **b. Style de management**

Les intervenants ont soulevé plusieurs observations pour ce qui est du style de management dans la fonction publique, dont le manque du discernement du rôle exact des décideurs, le manque de consultations, la présence d'une gestion haut-bas et l'absence d'une gestion participative.

Pour ce qui est du rôle des ministres et des dirigeants les experts affirment que leur rôle ne doit pas être l'opérationnel, mais plutôt la stratégie, la vision et la politique.

Le rôle du ministre en tant que partisan est de traduire le programme de son parti en actions concrètes et de s'entourer de personnes compétentes et créer un système de motivation. Les personnes dont les ministres doivent s'entourer de cadres de l'intérieur de l'organisation et de préférence du niveau intermédiaire, pour qu'ils puissent comprendre la vision stratégique, et l'adapter à la réalité du terrain.

Pour ce qui est des fonctionnaires, ils n'ont pas été valorisés. Il est important de sentir le respect dans leur travail, c'est un élément fondamental qui a été ignoré au niveau de l'éducation. D'un autre côté si les gens ont cessé de respecter le fonctionnaire c'est à cause des résultats qui étaient médiocres, ce qui place la fonction publique dans un cercle vicieux, qui peut être éliminé par une meilleure motivation, un contrat programme, une gestion par objectif et par projet, un système de responsabilisation basée sur des grilles de performances...etc

Comme solution le gouvernement est en cours d'élaboration d'un nouveau cadre juridique de l'évaluation basée sur le mérite, en parallèle il y a une révision du système de rémunération afin d'avoir un système plus équitable et surtout transparent.

Au niveau de la culture interne de la fonction publique on retrouve un problème fondamental qui touche la **notion de service**, qui se limite à servir le chef immédiat au lieu des usagers.

Parmi les problématiques soulignées aussi, la gestion des compétences au sein de l'administration traduite par l'existence des **niches d'excellence des suiveurs et des bras cassés**

Les experts abordent aussi le problème de manque de compétence. Non pas dans le contenu mais plutôt au niveau de la communication, l'expression et même parfois de rédaction.

### c. Le départ volontaire

La majorité des intervenants affirment que l'objectif derrière le départ volontaire est de moderniser et alléger l'administration publique, soulager la pression salariale et développer de l'emploi dans le secteur privé.

Quelques personnes interviewées pensent que le départ volontaire ne va pas nuire à la création de connaissance.

On précise aussi que depuis 1999 le premier ministre et sur la base d'un rapport de la banque mondiale, a mis l'accent sur l'externalisation.

On retient aussi qu'au Maroc **la principale mission des administrations marocaines s'est diluée au milieu de missions nouvelles missions** qui n'ont rien à voir avec la mission principale des ministères.

D'un autre côté on retient un autre discours qui précise que le nombre de fonctionnaire qui sont partis à cause du départ volontaire est inférieur au nombre des fonctionnaires fantômes qui existaient en 2003.

D'un autre côté le problème de lourdeur au sein de la fonction publique est l'un des problèmes classiques et il est indépendants des problèmes liés à l'e-gouvernement.

### d. L'intégration des TIC dans les processus gouvernementaux

On retient ici quelques idées principales :

- Les experts précisent qu'il ne faut pas laisser les tendances technologiques mener le projet e-gouvernance.
- Les bonnes normes et les meilleures directives et pratique de gestion des TIC ne changent pas en grande partie entre les organisations.
- Les coûts nécessaires pour développer ces systèmes et ces procédures et les implanter sont très élevés pour l'administration publique marocaine.
- Le retard acquis par quelques départements en matière d'intégration des TIC n'est pas due à une réticence ou un refus mais plutôt à un manque de budget ou un manque des cadres qualifiés.

- Au niveau des experts on propose à ce qu'il y aura un partage du savoir, comme ça les petites agences pourront bénéficier du savoir faire des départements déjà en avance technologique, puisque c'est un savoir qui appartient plutôt à l'administration publique dans sa globalité et non à une seule administration.
- Pour ce faire un ensemble de normes communes de la fonction publique apportera une aide très importante à l'implantation des meilleurs pratiques en matière de gestion de la technologie.
- La priorité est de simplifier les processus gouvernementaux, **pour avoir un meilleur contenu uniformisé et de normaliser les structures de systèmes d'information** au sein de toutes les administrations publiques, pour avoir un **contenant normalisé**.

#### 6.2.4 La fracture numérique

##### a. Analphabétisation et Pauvreté

Tous les personnes interviewés et sans exception ont souligné le danger que représente le pourcentage des personnes analphabètes au Maroc, ils soutiennent que c'est un problème qui touche surtout le monde rural, les femmes et en particulier les petites filles.

##### b. Fracture numérique

Selon quelques responsables interviewés la fracture numérique au Maroc est très importante à l'égard de l'occident mais lorsqu'on la compare à la situation dans des pays d'Afrique, le Maroc est considéré comme un exemple.

Pour ce qui est des efforts fournis par le gouvernement pour remédier à ce phénomène on affirme l'existence de plusieurs programmes qui visent la généralisation de l'accès et l'utilisation des TIC au sein de toute la population et au sein de toutes les régions.

On signale dans ce sens la présence d'un fond de solidarité numérique, créé à Genève à l'occasion du sommet mondiale, aussi une contribution royale et les fonds nationales spéciaux pour l'incitation à l'accès, l'utilisation et la diffusion des TIC au Maroc.

Selon quelques experts la fracture numérique serait un obstacle majeur à la mise en place d'une gouvernance électronique.

Il y aussi un autre discours qui précise que la fracture numérique est un fait débat au Maroc.

*On explique qu'il s'agit d'abord d'une fracture sociale.*

Ces personnes reconnaissent les efforts fournis par le gouvernement qui est à leurs avis très considérable. *Cependant le problème est lié à l'analphabétisation qui touche 45% de la population.*

Au niveau de l'utilisation des services électroniques l'analphabétisation est un obstacle qu'on pourrait contourner en mettant sur place un soutien permanent pour les personnes ayant des difficultés d'utilisation des systèmes.

On retient aussi que la plupart des observateurs qualifient le système d'enseignement au Maroc de « **non compétitif** » et « **non évolutif** », avec une qualité qui ne cesse de diminuer.

On retient de ces discours que si on pourrait diminuer le taux d'analphabétisation et développer le niveau et la qualité d'enseignement, on pourra diminuer la fracture numérique.

### c. Les TIC un Danger ?

Plusieurs personnes ont soulevé le dérapage que pourrais avoir l'utilisation des TIC, notamment Internet dans la société civile marocaine et ceci pour plusieurs raisons, que ce soit le manque de contenu intéressant et compréhensible, au problème de l'éducation,

Parmi les causes de ce phénomène l'absence du concept du **WIIFM : What's In It For Me?** Vu qu'il n'y a pas de contenu qui est dirigé vers des cibles très spécifiques.

Un autre problème soulevé est celui de la langue, il faut que le contenu soit en langue compréhensible notamment l'arabe

Parmi les risques de l'utilisation des TIC avec la présence d'une fracture numérique, certains de ses effets pourraient se révéler négatifs comme la possibilité d'accès à des sites ou de réseaux virtuels qui se multiplient incitant les citoyens à l'extrémisme religieux ou idéologique et à la radicalisation des mœurs.

Les experts ont insisté sur l'importance de prioriser l'amélioration du programme de l'éducation nationale, sur la généralisation des TIC.

#### 6.2.5 Le comité e-gov

Plusieurs personnes interviewées trouvent que le comité demeure toujours juste un récolteur de réalisations et non pas une entité de coordination et il est vraiment loin d'être un organisme qui use d'une prérogative ou d'un pouvoir.

Ce comité comprend des ministres et ces derniers ont délégué des personnes pour les représenter.

D'autres personnes signalent qu'il y a un manque de compétence au sein du comité et qu'il faut faire appel à une expertise externe pour le soutenir.

Ce comité travaille dans une politique volontariste et un climat de bénévolat, il n'a pas de poids politique et il n'a pas un vrai pouvoir décisionnel mais les membres songent à créer une **vraie instance** qui pourra piloter les projets transversaux de l'e-gouvernement.

Quelques personnes interviewées ont clairement montré que le comité E-Gov ne fait pas son travail comme il le faut et n'a pas les compétences adéquates. Ce comité était qualifié aussi de non synchrone.

Ces personnes expliquent que pour avoir une volonté sérieuse et prioriser l'e-gouvernement et mettre en place une stratégie claire à suivre il faut utiliser une double approche **haut bas** et **bas haut** où le gouvernement joue son rôle de stratégie globale, et encourage les acteurs sur le terrain à doubler les initiatives. En même temps il faudrait bénéficier des expériences des pays qui nous devancent dans ce domaine.

D'autres personnes expliquent que ce n'est pas un problème de compétence des cadres composant le comité mais plutôt le manque de pouvoir qui lui est approprié. Cependant il faut que les membres du comité reçoivent des responsabilités plus claires, et des mécanismes de coordination plus forts qui vont au delà d'un groupe d'individus.

## 6.2.6 La gestion des connaissances.

### a. Une stratégie de gestion des connaissances :

Le gouvernement marocain essaye d'abandonner toutes les pratiques anciennes et introduire de nouvelles normes de gestion en interne qui permettront de produire de la connaissance, sauf que c'est disparate entre une administration et une autre, il y a quelques ministères qui sont pour l'instant encore rebelles, encore dans un système archaïque et d'autres qui sont à la pointe et très avancés et enfin des organisations qui sont au milieu qui essayent de faire des efforts assez conséquents dans ce sens.

D'autres responsables expliquent que la stratégie de création des connaissances est totalement indépendante de la stratégie e-gouvernement et que c'est un point qui peut être traité avant même le projet e-gouvernement. L'élaboration d'une stratégie de gestion des

connaissances, ne se résume pas à un simple transfert des concepts déjà utilisés dans le privé par contre il est nécessaire de mettre sur place un modèle propre à la fonction publique marocaine tout en gardant les caractéristiques globales et les objectifs d'une stratégie de gestion des connaissances.

Pour ce qui est de la création de connaissance c'est un domaine qu'il n'a jamais été théorisé dans la l'administration publique marocaine, ni jamais étudiée, et l'incitation à créer de la connaissance passe par une communication facile et une organisation aplatie ce qui aide les cadres à exprimer leurs idées.

La connaissance est un concept paradoxale, par ce que c'est subjectif d'affirmer l'appropriation de la connaissance, cependant si une organisation réclame avoir de la connaissance et l'information, elle va créer des médias, des sites web, des portails mais c'est à l'utilisateur lui seul de juger de la pertinence de ces connaissances et ces informations.

D'autres qualifient la connaissance comme une formation, qui est influencée par chaque activité humaine. Il y a une connaissance humaine qui se développe et se nourrit, mais le problème que le fonctionnaire gère son quotidien avec des connaissances anciennes et ne fait pas de mise à niveau de ses connaissances pour développer les outils de gestion et ceci en s'adaptant et sur la base de connaissances nouvelles.

Un autre point souligné est l'urgence de trouver un modèle applicable et transposable aux organisations publiques au Maroc pour passer de la mémoire individuelle à la mémoire organisationnelle.

**Le processus** de création de connaissance dans l'administration publique serait selon quelques experts très long et dur à réaliser mais il n'est pas impossible.

**La fonction publique selon quelques responsables ne tue pas l'initiative**, par contre c'est un lieu où on peut créer puisqu'on a plus de temps et plus de moyens pour créer.

Un autre discours explique que pour l'instant les responsables du gouvernement ne se préoccupent pas de la gestion des connaissances et ne s'intéressent pas à la mémoire individuelle. On affirme aussi qu'il n'y a pas de stratégie globale de gestion des connaissances au sein de la fonction publique. On explique aussi que la gestion des connaissances nécessite de connaitre qui possède les connaissances et les informations, or celui qui possède l'information, la connaissance et le savoir dans l'administration publique se les approprie, ce qui les rendent un bien privé et non pas un bien public. Or qu'on doit

considérer le savoir comme étant un bien public et non un bien privé pour réussir la création des connaissances dans les organisations publiques.

Au niveau des compétences **la faiblesse du niveau de communication** ressenti auprès des fonctionnaires de l'État peut influencer négativement **le savoir-faire relationnel** dans l'organisation.

### **b. Mémoire individuelle et mémoire organisationnelle.**

Les responsables expliquent que la problématique de base, c'est qu'on n'arrive pas à faire la différence entre la connaissance individuelle et la connaissance collective. Le changement va se mettre en place selon ces personnes grâce aux TIC et au départ volontaire.

Les experts expliquent que la fonction publique au Maroc comme d'autres pays, souffre des problèmes de la mémoire institutionnelle, surtout avec les problèmes de mobilité dans les nominations, des départs et de rotations des employés. Le problème fondamental est lié au **comportement citoyen**. On conclut que c'est non seulement un problème de communication mais c'est aussi un problème d'éducation et de responsabilisation des personnes quelque soit leur position.

On priorise aussi la mise en place d'un modèle de la gestion de la mémoire individuelle auprès des personnes d'âge mur, surtout avec l'arrivée du phénomène des départs volontaires. Pour ce qui est de la gestion des compétences, on pense que le professionnalisme, est absent dans la fonction publique marocaine, on se base plus sur des critères de clientélisme, d'appartenance aux parties politiques du ministre et même parfois des considérations familiales.

### 6.3 Analyse, contributions et suggestions de la recherche

Pour s'adapter à un environnement en constante mutation et satisfaire les besoins des citoyens qui sont dans une incessante recherche de nouveautés, de produits personnalisés et de services individuels, les organisations publiques visent à *innover en continue*.

Cette innovation va permettre à l'organisation publique d'acquérir un avantage nécessaire pour se démarquer et attirer l'attention de ses citoyens. (Michel Cartier).

L'e-gouvernance tout en appliquant les TIC vise à améliorer l'efficacité et le rendement, créer de la transparence et rendre compte des échanges et transactions d'information, au sein du gouvernement le gouvernement, entre gouvernement et agences de gouvernement au niveau international, national, local et régional, **G2G, G2C, G2B**.

Avec l'arrivée de l'e-gouvernance on cherche à réinventer les processus gouvernementaux, changer le style de gouvernance et partager les connaissances entre tous les acteurs de la société.

Cela nous donne l'occasion de repenser notre structure organisationnel et de repenser nos façons de faire pour préparer le meilleur terrain à l'application des TIC et non le contraire, il ne faut pas chercher à résoudre les problèmes par des solutions purement technologiques mais plutôt chercher la cause même du problème et essayer de le corriger à l'aide des TIC, par la suite mettre en place un système qui pourrait rendre les processus plus efficaces.

Alors l'e-gouvernance vise à améliorer la relation avec les acteurs mais aussi d'avoir un meilleur avantage organisationnel.

Afin de réussir ce qu'on pourrait qualifier « d'avantage organisationnel », la gestion de la connaissance apparaît de plus en plus comme une solution intéressante. La capacité à partager et générer des connaissances pourrait bien être le fondement même d'un meilleur positionnement des organisations publiques et les aider avec l'application des TIC à réussir un projet d'e-gouvernance efficace et efficient.

On propose alors l'adoption d'un système de création des connaissances permettant au gouvernement marocain d'intégrer une innovation permanente.

Après la première tendance marquée par la tendance totale vers la technologie, (selon les données récoltées le Royaume du Maroc en est toujours très influencé) on retrouve de nouvelles recherches qui mettent en avant le changement des comportements au sein d'une culture organisationnelle publique ou privée favorisant une meilleure coordination, communication et collaboration (Ebrahimi & Saives 2005; Nonaka et Takeuchi 1997) avant d'intégrer des solutions basées sur les systèmes technologiques.

La création des connaissances et la capacité d'apprentissage permanents sont présentement des éléments fondamentaux pour la le développement des organisations publiques et sont une garantie à la performance à long terme des gouvernements.

Les connaissances tacites et explicites détenues dans l'organisation de l'État constituent une des ressources fondamentales, permettant au gouvernement de se positionner à l'échelle internationale au travers des processus d'apprentissages qui les créent et les valorisent.

On constate dernièrement plusieurs recrutements d'un ensemble de personnes dans des postes ministériels et de prise de décision, ces gens là sont caractérisés par un jeune âge et une formation académique de très haut niveau. Cependant on a signalé précédemment que le rôle ministre est de s'entourer de cadres compétents, de l'interne ayant un niveau hiérarchique intermédiaire, capables de comprendre la stratégie globale et la traduire sur le terrain en comprenant les réalités vécues.

Une stratégie de création de connaissance aiderais l'intégration facile, efficace et efficiente de ces ministres, en leurs permettant d'acquérir plus facilement les connaissances nécessaires pour une présence plus influente au sein du gouvernement.

Le développement d'une capacité d'innovation exige aussi une focalisation sur un ensemble de déterminants qui favorisent l'éclosion et la réalisation de ces processus; il s'agit de variables liées conjointement au gouvernement et sa stratégie. (Adapté d'Ingham dans la préface de Nonaka et Takeuchi 1997)

Plusieurs experts expliquent que la création des connaissances est totalement indépendante de la stratégie e-gouvernance et que c'est un point qui doit être traité avant même le projet e-gouvernance.

Pour l'élaboration d'une stratégie de gestion des connaissances au sein du gouvernement marocain notamment au niveau de la gouvernance nationale, un simple transfert des concepts

déjà utilisés dans le privé ne suffit pas, alors il est nécessaire de mettre sur place un modèle propre à la fonction publique marocaine tout en gardant les caractéristiques globales et les objectifs d'une stratégie de gestion et de création des connaissances.

La gestion et la création des connaissances sont des domaines qui n'ont jamais été théorisés dans la l'administration publique marocaine, ni jamais étudiés (selon les propos de monsieur le secrétaire générale du gouvernement)<sup>19</sup>.

La plupart des responsables gouvernementaux ont affirmé que le concept de gestion des connaissances est un concept nouveau, et qui est limité à la capitalisation des connaissances dans des entrepôts de données et à des outils technologies permettant la collaboration, la coordination et la communication des connaissances, qui sont plus explicites que tacites.

On définit la gestion des connaissances comme *« un processus d'apprentissage, de création, de transformation, de circulation des savoirs explicites et tacites dans un contexte donné, effectué par les hommes, intégré dans les différents processus de l'organisation, soumis à la logique managériale en vigueur. Elle est cumulative et non-rivale » (Ebrahimi et Saives, 2006).*

À travers cette définition, on conclut que la gestion des connaissances ne peut être réduite à une simple dimension technologique, cependant, le gouvernement marocain, limite la gestion de connaissances à la mise en place d'un système de gestion des connaissances de haute technologie capable de stocker, codifier, contrôler et organiser le savoir explicite dans des bases de données et des systèmes basés exclusivement sur la technologie.

L'idée sous jacente de cette approche technologique, qu'Ebrahimi et Saives qualifient de « personne-vers-document », est que la connaissance peut être extraite de l'individu, classée dans des bases de données qui appartiennent à l'organisation et qui peuvent être réutilisées. Ceci donne l'occasion à tous les membres de l'organisation de chercher les informations emmagasinées, sans entrer en contact avec les personnes qui ont produit cette information ni comprendre le contexte de leur mise en place. Cette approche peut être pratiquée si dans l'organisation marocaine, nous avons besoin de la même information et de façon routinière, ce qui n'est pas le cas puisque dans l'environnement actuel les besoins sont en changement permanent. **C'est pour cette raison que nous proposons de plus investir dans une**

---

<sup>19</sup> Il faut signaler que Monsieur Abdessadek Rabiaa est membre du gouvernement depuis 1985.

**approche favorisant les interactions entre les personnes plutôt que le stockage des connaissances.**

Il ne s'agit pas ici de nier l'importance des technologies de l'information et de communication et les possibilités qu'elles offrent, mais plutôt de préparer une organisation apprenante capable de les utiliser à une efficacité plus importante.

On conclut alors que 2 choix s'offrent au gouvernement marocain :

- 1) Réduire toute la complexité de la gestion de connaissances à sa dimension de la codification et du stockage de l'information et mettre ainsi la technologie au centre des choix stratégiques de l'e-gouvernance au Maroc.
- 2) Utiliser la technologie parallèlement à d'autres approches pour favoriser les interactions et la communication (adapté de Foray, 2000).

Nous proposons la théorie de création de connaissances qui se base sur le modèle S.E.C.I. (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Externalisation) (Nonaka, et Takeuchi 1995).

Un des éléments qui explique le succès des entreprises japonaises en matière d'innovation réside précisément dans cet effort incessant de créer des lieux de socialisation entre les individus, favorisant ainsi le processus de création de connaissances, en particulier à partir des connaissances tacites.

Nonaka et Takeuchi (1995) considèrent « la création de connaissances comme un processus itératif d'interactions entre les différents types de connaissances et entre les individus. Cette nouvelle connaissance disposera d'un contexte propre qui lui aura permis de naître, et d'évoluer. » (Nonaka, Toyoma et Konno, 2000).

Ce modèle décrit le processus de création de connaissances comme une spirale d'interaction entre connaissance *tacite et explicite* (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Ce modèle décrit le processus de création de connaissances comme une spirale d'interaction entre connaissance tacite et explicite (Nonaka et Takeuchi, 1995).

**Les connaissances explicites :**

La connaissance explicite est la connaissance qui peut être codifiée (Polanyi, 1962, 1966 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Matusik et Hill, 1998 ; Phillips et Volmer, 2000 ; Lam, 2000 ; Berthon, 2001). Elle est stockée dans le " monde objectif ", dans des répertoires, tel que les livres, les manuels, les bases de données, les intranets, les notes, les programmes d'ordinateur (Phillips et Volmer, 2000). Cette connaissance peut être transférée, assez aisément, à travers

des méthodes formelles et systématiques, comme des règles et procédures (Polanyi, 1962, 1966 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Matusik et Hill, 1998 ; Berthon, 2001).

#### **Les connaissances tacites :**

Cette connaissance ne s'acquiert pas de la même façon que la connaissance explicite car elle ne réside pas dans des répertoires, mais dans l'expérience, le jugement, l'intuition, et l'inconscient (Polanyi, 1962, 1966 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Phillips et Volmer, 2000 ; Belmondo, 2001 ; Berthon, 2001). Cette connaissance est profondément ancrée dans l'action, dans l'engagement individuel, et elle est propre à un contexte (Lam, 2000 ; Belmondo, 2001 ; Nonaka, Sasaki et Ahmed, 2001).

Les connaissances tacites collectives peuvent donc se traduire dans des éléments relatifs aux « **savoir être** », aux croyances et comportements partagés qui seront captés par les cultures organisationnelles. Les savoir-faire collectifs se traduiront dans des compétences collectives permettant de réaliser des tâches complexes, qui seront difficile à imiter. Ils seront captés par les communautés de pratiques.

Selon (Baumard, 2005), la production de la connaissance dans l'organisation est soumise aux limites cognitives des individus. Alors la connaissance organisationnelle dépend des connaissances des individus qui la constituent.

Cependant la connaissance organisationnelle dépend aussi du climat de travail dans l'organisation, du niveau d'interaction et de la confiance. (Nonaka, 1995).

La circulation de la connaissance alors passe de l'individu à l'organisation, et du tacite à l'explicite.

Selon Nonaka et Takeuchi il est nécessaire de réunir **5 conditions** afin de **favoriser la création de connaissance** dans l'organisation (Nonaka & Takeuchi, 1997) :

- **l'intention** : c'est l'aspiration de l'organisation vers ses buts ; - l'autonomie : les individus doivent être autorisés à agir de façon autonome, pour autant que les circonstances le permettent ;
- **la fluctuation et le chaos créatif** : permet une rupture des routines, des habitudes et des schémas cognitifs ;
- **la redondance** : un recouvrement intentionnel d'informations sur les activités de l'entreprise, les responsabilités managériales et l'entreprise dans son ensemble ;

- **la variété requise** : permet aux membres de l'organisation de composer un grand nombre de contingences.

Le lieu de la création de connaissance est le Ba (Nonaka et Konno, 1998), qui correspond à un certain état d'esprit nécessaire à la création de connaissance

L'approche de Nonaka **se base aussi sur la reconnaissance et l'interaction entre la connaissance tacite et explicite**, afin de promouvoir une innovation continue (Nonaka, Toyama et Konno, 2000). La circulation de la connaissance entre l'individu à l'organisation nécessite un climat de confiance et de partage entre tous les paliers de gouvernance du gouvernement et aussi entre et au sein de tous les départements ministériels.

Pour capter ces connaissances et les rendre explicites pour tous les acteurs et collaborateurs du gouvernement, il s'agit ici de penser et conscientiser le système de gouvernance de l'État et les systèmes managériaux de la fonction publique pour qu'ils puissent initier la circulation des connaissances selon la spirale de connaissance et ceci depuis la première phase celle de la socialisation.

Dans la fonction publique marocaine on ne distingue pas facilement la connaissance individuelle de la connaissance collective, il y a plusieurs cadres qui s'approprient les informations et les connaissances.

En plus les organisations sont structurées d'une manière hiérarchique ce qui ne donne pas un meilleur climat pour l'incitation à la création des connaissances. On propose alors une structuration qui mène à une communication plus facile et fluide et à une organisation aplatie pour aider les personnes à exprimer leurs idées.

Dans le modèle de Nonaka et Takeuchi, (1995), de création des connaissances, la considération du savoir comme étant un bien public et non comme un bien privé est une condition sine qua non pour la réussite de la spirale de création de connaissance dans les organisations publiques.

Durant notre analyse on a constaté que la structure actuelle de la gouvernance au royaume du Maroc marquée par une lutte continue au pouvoir avec comme arme principal l'appropriation du savoir et de la connaissance les personnes s'approprient les connaissances.

Ceci est dû au fait qu'on retrouve un paradoxe dans les objectifs d'un gouvernement, ayant comme priorité de rester en place lors de prochaines élections et en même temps de fournir des services. L'administrateur quant à lui cherche à évoluer dans les grades et les

échelles de l'administration publique, alors il y aura toujours une guerre du pouvoir. Ce qui rend difficile de considérer la connaissance comme un bien public et non comme un bien privé.

Le facteur politique est très présent dans ce sens, il se décrit à travers les guerres de pouvoirs entre les acteurs sociopolitiques aux intérêts divergents, puisque dans la gouvernance publique on retrouve différents partis politiques ayant des programmes différents, ces parties politiques forment un gouvernement appelé gouvernement de coalition, et animé par des acteurs qui poursuivent leurs intérêts à travers le processus sociopolitique marocain. Cependant pour la réussite d'une création de connaissance dans ce processus on doit considérer le savoir comme étant un bien public et non un bien privé et ceci pour améliorer la communication, la coordination et la collaboration, par la suite on pourrait à l'aide des TIC mettre en place une collaboration électronique, gestion électronique des documents, gestionnaire électronique des flux etc..., la considération des connaissances comme un bien commun nous aide à décloisonner les barrières et les frontières entre les responsables et aussi entre les organisations. Parmi les points conclus de notre analyse du terrain on explique que ce phénomène est fortement lié à l'éducation elle-même, puisque le partage des connaissances dans un lieu de travail étatique ou semi-étatique ayant une influence sur les intérêts de l'État et du citoyen est avant tout **un devoir** que la personne en place se doit de respecter et d'appliquer.

Pour ce qui est de la circulation des connaissances entre les personnes, il serait nécessaire de mettre sur place des systèmes pas nécessairement technologique (rare est le cas) qui donne des occasions de socialisation, d'externalisation et de combinaison de leurs connaissances pour ceux qui les entourent.

Le style de gouvernance et le style managérial dans les organisations publique est très important dans ce sens, il doit bâtir des liens inter départements, intra-département et entre les individus, ces liens doivent être **des lieux de socialisation, physiques et non virtuels**.

**Un climat organisationnel** adéquat aussi facilitera la circulation des connaissances dans le gouvernement lui-même et dans les organisations publiques, la mise en place de ce climat passe par la nécessité de mettre en place des mécanismes d'intégration de tous les membres dans l'organisation.

Les experts expliquent que pour avoir une volonté sérieuse pour prioriser l'e-gouvernance et mettre en place une stratégie claire de création de connaissance il faut utiliser une double approche **haut bas et bas haut** où le gouvernement joue son rôle de stratégie globale, et encourage les acteurs sur le terrain à doubler les initiatives. Ces propos vont dans le même sens que la théorie de Nonaka & Takeuchi (1995), où les cadres intermédiaires seraient les véritables ingénieurs de la connaissance et ils doivent agir comme des médiateurs de la connaissance en réalisant une certaine interaction entre les orientations stratégiques du gouvernement et les expériences pratiques sur le terrain.

L'approche milieu haut bas utilise des connaissances tant tacites qu'explicites, elle permet aussi la mise en valeur de tous les modes de conversion proposés par (Nonaka et Takeuchi 1995).

Henry Mintzberg (1996) explique que les cadres intermédiaires sont un nœud stratégique et aussi un lien horizontal entre les fonctions stratégiques et opérationnelles de l'organisation.

Le modèle SECI de Nonaka est fortement influencé par le concept japonais du **Ba** qui est un lieu où les individus partagent des sentiments, des émotions, des expériences et un modèle mental. Des sympathies individuelles ou en groupe, qui éliminent les barrières entre les individus.

Le Ba qui est un lieu d'interaction, où se crée une culture partagée : confiance, estime mutuelle, empathie; chaque individu s'enrichit des expériences et des connaissances de l'autre, puise son énergie dans le groupe; est un contexte où on ne cherche pas de consensus, on y respecte les différences de points de vue et où les tensions sont nécessaires à l'apprentissage.

Selon la théorie de l'existentialisme, le Ba est un contexte, qui héberge la signification, ainsi, le Ba peut être considéré comme un espace partagé pour des rapports naissants qui sert de base à la création de la connaissance. Le Ba fournit une plateforme pour avancer la connaissance individuelle et/ou collective.

Avec le modèle Ba la création de la connaissance est conceptualisée comme processus dialectal, alors la stratégie gouvernementale ainsi que l'organisation publique devraient être examinés comme processus de synthétisations au lieu d'une analyse logique de structure ou d'action, où l'organisation n'est pas une machine de traitement de l'information qui se compose de processus, sous processus et tâches, mais plutôt **une forme organique de Ba**.

Le Ba, qui est conceptualisé comme contexte partagé dans le mouvement, peut dépasser l'heure, l'espace, et les frontières d'organisation.

On retrouve quatre types de « Ba » qui correspondent aux quatre étapes du modèle de SECI. Chaque catégorie décrit un Ba particulièrement convenu à chacun des quatre modes de conversion de la connaissance et il accélère et amplifie ainsi le processus de la création de la connaissance.

Le concept de Ba est à notre avis applicable dans le quotidien des marocains, il faut souligner que la culture au Maroc est arabo-musulmane connue pour un sentiment de partage et un environnement social.

En ce qui concerne le gouvernement national la création d'un modèle proche du concept du Ba est la responsabilité du Roi et du premier ministre en s'appuyant sur l'influence des personnes qui ont une plus longue expérience dans l'équipe gouvernementale afin d'intégrer les plus nouveaux dans le système de gouvernance et les aider à bénéficier de leurs expériences.

Pour ce qui est des organisations publiques c'est le rôle des hauts dirigeants et encore une fois à l'aide des personnes d'âge mur qui ont plus grande expérience au sein des départements afin de créer un climat de confiance et de circulation du savoir.

On remarque ici qu'on a beaucoup mis l'emphase sur l'importance des personnes d'âge mur et de la mémoire organisationnelle par ce que l'innovation repose sur **l'initiative et la continuité** (Ebrahimi et saives 20006, March, 1991). En effet, si on veut avoir un gouvernement formé par des individus innovateurs, cependant les acteurs - en étant des individus- ne peuvent innover que s'ils sont capables de se forger une identité et de se construire un itinéraire dans une organisation (Sennett, 2000) à travers une intégration plus volontariste dans le processus sociopolitique gouvernementale qui s'inscrit dans une stratégie continue du royaume et une appartenance à l'état nation.

La fonction publique au Maroc comme dans d'autres pays, souffre des problèmes de la mémoire institutionnelle, surtout avec les problèmes de mobilité dans les nominations, des départs et de rotations des employés. Alors très souvent après chaque départ on ne laisse pas de mémoire institutionnelle et organisationnelle, et très souvent on recommence à zéro. Le problème fondamental à ce niveau n'est pas un problème de moyens mais c'est un problème **de comportement citoyen**. Chaque cadre doit s'assurer de la continuité de son travail, et ceci

doit être lié au comportement qui est d'abord et avant tout un comportement citoyen. Le fait d'être en charge d'un dossier et de ne plus être en charge de ce dossier, selon le comportement de citoyen et le comportement responsable le cadre a la responsabilité et **il se doit comme devoir** de construire et de constituer une mémoire institutionnelle parce que c'est la continuité du service public lui même.

C'est un problème de communication certes mais c'est aussi un problème d'éducation et de responsabilisation des personnes quelque soit leur position.

Cette recherche aborde la mémoire institutionnelle qui inclut tout les paliers de gouvernance national au royaume du Maroc.

Selon les observateurs le départ volontaire peut aider à la résolution de ce problème, en se débarrassant de plusieurs personnes irrécupérables. **Cependant ce phénomène de départ volontaire doit être accompagné d'un système de** gestion de la mémoire organisationnelle auprès des personnes d'âge mur, pour que les connaissances de ces personnes soient valorisées et exploitées, au lieu d'être perdue puisque l'état aura toujours besoins de leurs compétences.

Les personnes d'âge mûr, sont selon Ebrahimi et Saives (2006), Girod, (1995), Walsh et Ungson, (1991) sont des acteurs de la mémoire organisationnelle, or ils représentent la continuité des processus sociopolitique et des stratégies nationales. Pour ce qui des départements publics le phénomène des départs volontaires doit prévoir cette importance liée au pouvoir que possède ces personnes qui sont porteurs d'une histoire des organisations et sont témoins et acteurs des expériences passées et participent à la capacité dynamique et continue de l'innovation.

Un autre problème abordé dans notre analyse qui concerne l'absence du professionnalisme au niveau de la gestion des compétences. La compétence doit se baser généralement sur le des critères de professionnalisme et d'expériences qui évoluent en continu, dans plusieurs cas au Maroc dans l'administration publique le recrutement se base sur des critères de clientélisme, d'appartenance au partie politique du ministre et même parfois des considérations familiales. Cependant ce phénomène et de moins en moins présent dans la fonction publique grâce à l'instauration de plusieurs systèmes œuvrant pour le limiter.

La gouvernance électronique bien qu'il est influencée mutuellement et à un très grand niveau par la gestion des connaissances elle dépend aussi de d'autres facteurs comme la fracture numérique, la corruption, l'analphabétisme...

Pour ce qui est de la fracture numérique elle s'exprime à travers toute une série de problématiques dont il faudra tenir compte si l'on veut bâtir une société dont le public est attaché aux outils de TIC.

Alors on constate 2 fractures qui coexistent au royaume du Maroc :

Une première qui est du point de vue de l'objet lui-même (les TIC), cette fracture est influencées par les facteurs socioéconomiques de la population marocaine, elle pourrait différer selon les tranches d'âges, les différences de sexes, les zones géographiques, les revenus..etc (Age, revenu, monde rural, monde urbain...), cette fracture est qualifiée par les personnes interviewées comme une fracture sociale au royaume du Maroc et qui touche d'autres domaines tels l'accès à l'eau potable, l'accès à l'éducation, l'accès à l'électricité...

La deuxième fracture est plutôt du point de vue du sujet lui-même, qui est le contenu en information, cette fracture quant à elle est liée aux capacités cognitives, culturelles, intellectuelles et sociales des utilisateurs des TIC. (DiMaggio et al., 2004).

Dans ce sens on conclut qu'au royaume du Maroc ce problème est lié plus au système de l'éducation lui-même et au niveau de l'analphabétisation dans le royaume.

Nous partageons avec les observateurs interviewés que l'éducation au royaume du Maroc doit être repensée et doit suivre l'évolution rapide du monde du savoir dans lequel nous vivons.

On parle souvent de fracture numérique au Maroc, Il y a d'autres acteurs qui parlent plus d'une fracture sociale.

Pour résumer la fracture numérique au MAROC on peut l'englober en 3 points :

- La fracture numérique ne fait que prolonger les fractures traditionnelles liées aux pouvoirs d'achat et d'acquisition des équipements au Maroc, alors la fracture Avant quelle soit numérique au Maroc elle est d'abord matérielle et sociale.
- Même si le fossé numérique peut ne pas être la cause fondamentale des distorsions géoéconomiques observées, elle peut par contre contribuer à les renforcer surtout en vivant dans une société de savoir dominée et en permanence par la prépondérance de l'information dans les activités quotidiennes.

- La fracture numérique au royaume du Maroc est plutôt une conséquence qu'une cause directe des inégalités économiques déjà existantes cependant elle peut renforcer ces dispersions.

## CHAPITRE VII CONCLUSION

### *7.1 Contributions de la recherche*

Dans cette recherche, nous avons mis en évidence qu'il était important de relier les projets e-gouvernance à une stratégie de gestion des connaissances.

Si le Maroc veut investir pour une société de savoir il se doit de mettre en place un gouvernement capable d'innover, nous avons expliqué que cette capacité d'innovation exige une création continue des connaissances nouvelles à partir de mémoires individuelles et organisationnelles, tenant compte des connaissances tacites et explicites.

On a conclu que c'est la responsabilité des dirigeants, de mettre en place les conditions du partage et du développement de la connaissance entre les membres de leur organisation gouvernementale pour ceci, la théorie de gestion des connaissances se mitige avec celle de l'organisation apprenante de Nonaka et Takeuchi.

Ensuite, nous avons proposé comme socle conceptuel la spirale de Nonaka et Takeuchi qui est fondée sur la gestion des connaissances et les opérations de conversion entre les différents types de connaissances. Ce modèle appelé SECI se compose de la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation qui sont des activités continues, permanentes et non séquentielles. Tous les contenus de connaissances interagissent dans une interaction dynamique, entre connaissances tacites et explicites et transmises entre les individus et l'organisation.

Ce modèle de création de connaissance, demande une structure de gouvernance milieu-haut-bas donnant aux cadres intermédiaires la responsabilité de bien communiquer et appliquer les stratégies gouvernementales et ceci en maîtrisant les expériences et les réalités sur le terrain au sein de la gouvernance publique.

Pendant dans une période qui connaît d'importants changements stratégiques du service public marocain, les cadres intermédiaires seront en effet des traducteurs de la vision stratégique et des intégrateurs des idées issues de tous les niveaux hiérarchiques.

Ce modèle de Nonaka et Takeuchi est largement influencé par le concept Ba que nous avons expliqué et qui lui donnera naissance à un environnement dynamique capable de créer de la connaissance.

Ce modèle pourrait créer une dynamique de confiance entre les paliers de gouvernance au Maroc et pourrait relever les barrières entre les différents représentants gouvernementaux issus de différents partis politiques.

Pour ce qui est de la fracture numérique le Maroc est en face de deux problématiques distinctes mais inter-reliées, qui sont une fracture du point de vue de l'objet lui-même (les TIC), et une fracture du point de vue du sujet lui-même, étant le contenu en information, cette fracture quant à elle est liée aux capacités cognitives, culturelles, intellectuelles et sociales des citoyens. Dans ce sens le royaume du Maroc doit remettre en question son système d'éducation et accélérer les démarches pour remédier à l'analphabétisation dans le royaume notamment dans le monde rurale.

Enfin, en nous fondant sur les enseignements que nous avons tirés d'une étude terrain et à partir de l'approche conceptuelle précédemment décrite, nous avons mis en lumière des pistes de passerelles inédites, concrètes et répondant à un besoin reliant les problématiques de gouvernance au Maroc et les stratégies de gestion des connaissances.

## ***7.2 Limites de la recherche, perspectives d'avenir et recommandation***

Nous devons souligner l'existence de quelques limites à notre étude.

La période du terrain a duré 5 semaines au Maroc, cependant ce temps n'était pas assez suffisant pour couvrir l'intégralité des concepts, et de répondre à toutes les requêtes de la recherche.

Pour ce qui est des hauts dirigeants du gouvernement, même si on a réussi à en avoir 4 hauts responsables, on se contentait des ministres qui ont accepté notre rencontre. Alors le choix de ces ministres se faisait plus par disponibilité du ministre lui-même ou du secrétaire d'état.

Le concept de gestion des connaissances est très nouveau au Maroc, ce qui explique le nombre limité des données collectées à ce sujet sur le terrain.

Aussi, le guide d'entretien n'a pas été élaboré sur des bases théoriques exhaustives dans la mesure où le travail de recherche théorique est mené en parallèle, ce qui a pu amener des biais dans la façon de mener les entretiens. Ce biais se remarque d'avantage dans les résultats

des deux premières interviews qui semblent être moins précises par rapport à l'identification des critères. Les deux premières entrevues ont été avec des personnes plus importantes dans leurs positionnements politiques, à ce moment notre apprentissage était à son début et notre connaissance du domaine l'était aussi, ces personnes ont été difficiles à joindre une autre fois. Cependant, l'objectif de la recherche devenant de plus en plus clair au fur et à mesure de l'avancement dans les recherches, par conséquent, les entretiens suivants semblent apporter des explications claires et ainsi explorer en profondeur les concepts à expliquer par rapport au cas du Maroc permettant de tendre vers l'objectif visé par cette recherche.

### ***7.3 Perspectives d'avenir et recommandation***

Le concept de gouvernance électronique au royaume du Maroc est en plein développement, cependant les recherches scientifiques dans ce sens demeurent rares, les recherches futures doivent focaliser davantage sur la problématique des systèmes de gouvernance, gestion de l'organisation et la gestion des connaissances plutôt qu'aux questions technologiques.

Par ailleurs il serait intéressant de partir de ces résultats pour les vérifier dans un contexte plus limité dans la gouvernance publique au Maroc.

Une autre piste de recherche serait l'étude de la spirale de création des connaissances dans une structure organisationnelle bien prédéfinie.

**ANNEXE :**

## 8.1 Le programme IDARATI :

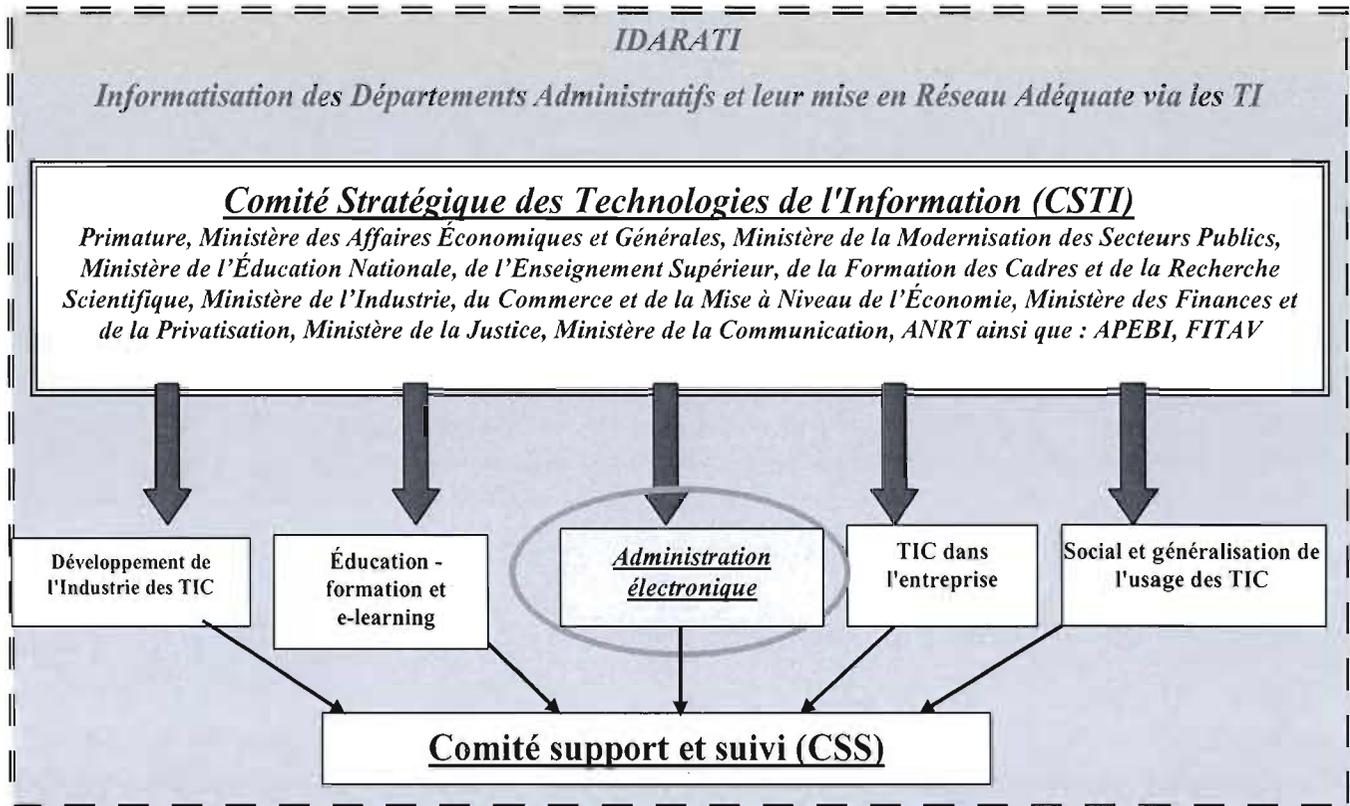


Figure 8.1.1: Les cinq grands domaines d'intervention de la stratégie nationale e-Maroc

Selon la figure : 8.1.1, on constate que le CSTI a mis sur place cinq groupes de travail thématiques, qui sont : 1) Le Développement de l'Industrie des TIC, 2) l'éducation, la formation et e-learning, 3) Le développement de l'administration électronique a été confié au Groupe III, **le Comité National e-Gov.**

Ce groupe de travail se veut une émanation du Comité e-Gouvernement précédent, afin d'assurer une continuité avec les travaux déjà entrepris dans ce domaine. Son objectif est de bâtir la stratégie d'administration électronique, ou le Programme **e-Gouvernement**, pour le royaume du Maroc à court et moyen termes. Ce programme a été baptisé: ***IDARATI***.

Pour cela le comité national e-Gov affirme lui aussi que la stratégie visée par le CSTI nécessite une approche participative, une concertation avec les différents acteurs du projet e-gouvernement, une concertation accompagnée d'une stratégie de communication, pour contrer

d'éventuelles réticences ou craintes à l'usage de nouveaux outils ou à la transformation des habitudes de travail. Par la suite une appropriation qui doit être complétée par une adhésion de tous.

La constitution du Comité National e-Gov a aussi pour objectif de faire un bilan des avancées déjà réalisées dans le domaine et de définir les actions à entreprendre, aboutissant à une stratégie pour la période 2005-2008.

Ce Comité est placé sous la présidence du Ministre chargé de la Modernisation des Secteurs

Publics. Le Département du Premier Ministre en assure la coordination interministérielle et l'animation des travaux. Le Comité est composé des représentants des ministères et établissements publics, impliqués directement dans le processus de modernisation des secteurs publics, et des représentants du secteur privé.

### 8.1.1 Le comité e-GOV :

La formation de ce comité par le gouvernement avait en effet pour objectif la coordination entre tous les acteurs, cependant ce comité n'a pas de pouvoir de contrôle sur les autres instances gouvernementales, selon Monsieur Alaoui Ismaili Smail membre du comité e-Gov, il demeure juste un **organe de coordination**<sup>20</sup>.

Le comité e-Gov est composé de représentants de l'Administration publique et du secteur privé. Les représentants de l'Administration publique proviennent des Ministères directement impliqués dans le processus de modernisation des services publics ou ayant la charge du développement du secteur des Technologies de l'Information et de la Communication.

Les membres proviennent également des établissements publics. Quant aux représentants du secteur privé, il s'agit des Présidents de la **FITAV** (la Fédération de l'Informatique, des Télécommunications et de l'Audiovisuel) (**CGEM**) (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) et de l'**APEBI** (Association des Professionnels de Technologies de l'Information.), ainsi que certains de leurs membres ayant une expertise et une expérience dans le domaine du e-Gouvernement.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Entrevue avec monsieur Ismaili Alaoui Ismail, Rabat, juillet 2005.

<sup>21</sup> <http://www.egov.ma/Membres.asp>

Le noyau dur de ce comité est constitué par des représentants de la Primature (Secrétariat du Comité), du Ministère de l'Intérieur, du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications (En charge du développement du secteur des TIC), du Ministère chargé de la Modernisation des Secteurs Publics, du Ministère de la Justice, du Ministère des Finances et de la Privatisation, du Ministère de l'Équipement et du Transport, du Ministère de la Communication, de la FITAV, du CGEM et de l'APEBI<sup>22</sup>

La vision gouvernementale pour le développement de l'e-Gouvernement a été élaborée par ce Comité National, afin de donner l'orientation de la modernisation de l'administration et de l'amélioration de la relation avec les usagers.

Le champ d'action de ce comité couvre l'intégralité de la sphère publique: administrations centrales et territoriales, ainsi que les collectivités locales. Son travail intègre aussi l'analyse des bonnes pratiques internationales.

Pour réaliser les objectifs désirés, le comité e-Gov a élaboré un plan de travail stratégique qui explique les démarches à suivre. Ce plan vise à favoriser le développement de systèmes d'information et de communication permettant ainsi de moderniser le fonctionnement de l'administration et de mieux répondre aux besoins du citoyen; toutes les initiatives doivent bénéficier d'une promotion, une évaluation, un suivi et une coordination de la part du comité, il doit aussi apporter son *appui aux administrations* pour l'identification des besoins, la connaissance de l'offre et la conception des projets; il doit aussi proposer les mesures tendant à la *dématérialisation* des procédures administratives, à l'*interopérabilité*, à la *sécurité* des systèmes d'information, ainsi qu'au *développement* des *standards* et de *référentiels communs*.

Le comité veut assurer un certain nombre de *services opérationnels* en matière de gestion des noms de domaine, de messagerie, d'annuaire, d'accès à des applications informatiques...etc et aussi recenser les *meilleures expériences* et promouvoir les meilleures réalisations par des actions de *communications* ad hoc, le but de cette capitalisation étant de *simplifier* le partage des *bonnes pratiques* vers l'ensemble des services de l'administration marocaine.

Le comité vise à créer des plates-formes techniques *mutualisées*, parfaitement *sécurisées* pour l'ensemble des services publics.

---

<sup>22</sup> Programme e-Gouvernement, BILAN au 15 février 2004, Synthèse sur l'état d'avancement du programme Administration en ligne

Pour cela, les travaux du Comité National e-Gov ont été répartis selon **six thèmes**:

- **L'environnement et pilotage stratégique;**
- **La normalisation;**
- **La mutualisation.**
- **Les infrastructures et la sécurité;**
- **Les services transversaux;**
- **Les services verticaux et métiers;**

Les 6 thèmes ont été réparti sur les 6 pôles constituant le Comité qui ont ainsi travaillé à la mise au point d'un programme de développement du e-Government pour la période 2005-2008, appelé **IDARATI**. Ce programme définit les objectifs que se fixe le gouvernement sur cette période dans l'accompagnement de la réalisation de la stratégie nationale.

Ci après on retrouve une description détaillée des 6 thèmes visés par le comité e-gov, ces informations sont tirés du site web du comité e-gov : [www.egov.ma](http://www.egov.ma), du Programme national e-Government 2005-2008, daté de juin 2005, IDARATI, des orientations stratégiques du comité e-gouvernement avril 2005, le Recueil des actions d'appui au Programme IDARATI du 31 mai 2005, des entrevues réalisés auprès des membres du comité e-gov en juin 2005 au Maroc et des sites web de plusieurs ministères.

### **8.1.2 L'environnement et le pilotage stratégique :**

Le comité e-Gouvernement a mis au point une stratégie, dont le lancement a débuté en février 2003 et qui doit complètement aboutir en 2007, avec des résultats concrets et significatifs chaque année.

le comité a tracé un plan d'action en définissant principalement des objectifs mesurables du programme IDARATI et des facteurs clés de succès dont le cadre organisationnel, le cadre juridique, la formation des ressources humaines, la généralisation de l'accès, le financement et le partenariat public-privé (PPP).

Cela concerne l'encadrement du développement de la stratégie d'administration électronique. Le comité veut s'assurer que la stratégie s'appuie sur des piliers et veut mettre en place une structure et des principes de pilotage à long terme.

### 8.1.3 Les ressources humaines et la formation

Le comité veut prioriser en particulier les agents, dans le domaine de l'administration électronique. Pour cela le comité a dressé une liste de suggestions, il affirme que le développement des capacités des agents doit être au centre des préoccupations du gouvernement, la révision et l'adéquation des systèmes de formation et l'amélioration du plan de carrière seront nécessaires pour assurer la qualification et la consolidation du statut du fonctionnaire à l'appui des réformes, de nouveaux plans de formation adaptés à destination des agents peuvent représenter un axe de motivation du personnel qui travaille directement sur les dossiers e-Gouvernement et qui doit bénéficier de stages de formation spécifiques complétés par la participation à des séminaires à l'étranger afin de s'appropriier les bonnes pratiques internationales et d'échanger sur leurs centres d'intérêt.

Le comité a réalisé un état des lieux au niveau de la fonction publique et des instances gouvernementales, qui a fait ressortir les points suivants:

- **Une faible pénétration** d'Internet dans les administrations.
- **Un manque de coordination** entre les ministères en termes de formation professionnelle.
- **Un décalage** apparent entre la formation et l'action.

Le comité a observé par ailleurs un certain nombre d'actions qui ont été d'ores et déjà lancées et qui peuvent servir comme base d'expérience:

- **Généralisation de la bureautique**, de l'accès à Internet et de la messagerie électronique au niveau du Ministère des Finances et de la privatisation;
- **Informatique pédagogique**: plan de formation des acteurs du projet "salles multimédia" au niveau du Département de l'Éducation Nationale;
- **Lancement d'un plan de formation** pour le fonctionnaire régional;
- **Projet MISOC (Moroccan Internet Society)** : réalisation d'un CD d'autoformation sur Internet;
- **Programme de formation spécifique** proposé par l'ENA (l'École Nationale d'Administration) et l'ISA (l'Institut Supérieure d'administration) pour les administrations publiques;
- **Plan de formation** dans le domaine du **e-Gouvernement** prévu au niveau de l'université "Alakhawayne" à IFRANE.

Les axes retenus par le comité pour le développement des compétences dans le domaine de l'administration électronique sont les suivants:

- Recensement des besoins en formation ;
- Création d'un campus du e-Government qui proposera des formations ;
- Introduction de la formation à distance (e-learning) ;
- Autorisation des administrations à récupérer leurs dépenses en formation auprès de l'OFPPT;
- Implication des écoles d'ingénieurs dans la définition des thèmes du e-Gov;
- Dédier une salle à la formation e-Gov dans chaque administration;
- Recensement d'un ensemble de sites sur la formation e-Gouvernement ;
- Organisation d'un séminaire en partenariat avec MISOC.

#### **8.1.4 Le cadre réglementaire**

Le pilotage de cet axe est assuré par le Ministère des Affaires Économiques et Générales, ce ministère chapote les travaux de plusieurs acteurs dont : le DEPTI, la Primature, BMDA, APEBI, ANRT, SGG, Ministère de la justice, Ministère de l'Intérieur, Association de l'Internet au Maroc.

Le comité e-Gouvernement affirme que partout dans le monde, le développement de l'administration électronique engendre une multiplication des échanges et des transactions électroniques, pour cela l'élaboration d'un cadre réglementaire s'avère nécessaire. Ce cadre intègre clairement l'e-Gouvernement et portant d'une part la sécurisation des échanges d'un point de vue technique et juridique et d'autre part sur la protection des libertés individuelles et des données personnelles, et la lutte contre la cybercriminalité.<sup>23</sup>

Pour cela plusieurs chantier seront mis en place comme :

- La loi sur la protection des données personnelles,
- Législation sur les messages de données et sur la signature électronique;
- Adaptation du régime fiscal et du code douanier au contexte du commerce électronique;
- Protection de la propriété intellectuelle dans l'environnement électronique;
- Textes sur le chiffrement des données;

---

<sup>23</sup> IDARATI- Programme national e-Government 2005- 2008, [www.egov.ma](http://www.egov.ma)

- Il s'agit donc d'accélérer la mise à niveau de l'arsenal juridique en relation avec les TIC (cyber-lois).

Après la rencontre de Monsieur Abdessadek Rabiaa, le secrétaire générale du gouvernement, et une autre rencontre de son cabinet et ses cadres supérieurs, j'ai ressorti les mêmes constats que le comité e-Gov en occurrence :

Au royaume du Maroc le Secrétariat Général du Gouvernement, est l'axe principal des projets de loi, c'est lui qui est responsable de leur préparation et leur mise en œuvre, cependant il est le seul à pouvoir jouer un rôle primordial dans l'établissement de la confiance numérique.

De ce fait, le comité e-Gov insiste à ce que le SGG s'investisse dans la préparation d'une loi qui officialise les documents électroniques (signature, mails, ...) et qui protège les données numériques.

Le recensement de l'existant en termes de textes juridiques relatifs à l'administration électronique a fait ressortir le bilan suivant:

**On retrouve des textes qui sont déjà adoptés comme :**

- La loi 2-00 sur les droits d'auteurs et droits voisins;
- La loi sur les crimes relatifs aux systèmes de traitement automatique des données (dahir n°1.03.197 du 11 novembre 2003) (complément code pénal) BO 5171 du 22 décembre 2003.<sup>24</sup>

**On retrouve des textes en cours d'étude comme la** Signature électronique; la protection des données nominatives et l'archivage électronique.

**Mais ce qui manque c'est :** le projet de loi sur les noms de domaines (protection, organe qui le gère, etc.) et le projet de loi sur l'organisme de certification.

Le comité e-gov a lancé, un certain nombre d'actions concrètes à court terme :

- Coordonner les travaux sur la réglementation avec les autres groupes du CSTI;
- Doter les lois existantes d'une approche e-Government;
- Constituer un atelier de travail pour définir ou réviser les lois par priorité;
- Mener les travaux relatifs à l'axe de gestion des noms de domaines, l'ANRT s'étant proposée pour assurer cette action;

---

<sup>24</sup> Entrevue avec monsieur Abdessadek Rabiaa, Secrétaire générale du gouvernement. Rabat, le 07 juin 2005

- Préparer une fiche sur les noms de domaines en partenariat avec l'OMPIC;
- Protéger les sites éducatifs par un texte réglementaire;
- Consulter Barid Al Maghrib sur la mise en place d'un organisme de certification.

### 8.1.5 Programme de généralisation d'accès

Cet axe est piloté par le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics avec la collaboration de plusieurs acteurs du secteur public, semi-public et privé comme : Barid al Maghrib, CDG, Direction Générale des Collectivités Locales, Maroc Telecom, Fédération de la Chambre de Commerce, Ministère de la Communication, Département du Ministère de l'Éducation Nationale, APEBI, ONG.

L'objectif est de faciliter l'accès aux services e-Gouvernement, actuels ou futurs. Cela concerne plusieurs orientations:

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

Le comité veut étudier des expériences réussies dans d'autres pays comme (Bahreïn, Inde, Chili,...) en matière de généralisation d'accès, surtout les solutions pour les handicapés et la population rurale, le comité vise à étudier et à capitaliser sur les expériences réussies de certains pays.

Lors du dernier forum e-gov à la ville de rabat en juin 2005 on a soulevé plusieurs efforts de plusieurs départements dans le domaine de la généralisation d'accès. Des efforts qui se traduisent par la concrétisation de plusieurs projets, voici quelques uns :

**Tableau 8.1.5.1 Liste des projets œuvrant pour la généralisation d'accès.**

<i>guichets physiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ l'accueil des usagers de plusieurs administrations.</li> <li>➤ Etc...</li> </ul>
<i>service vocal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Centre d'appel pour le suivi des dossiers d'autorisation (pharmaciens, médecins ...) au niveau du SGG;</li> <li>➤ Centre d'orientation de l'étudiant</li> <li>➤ Etc...</li> </ul>
<i>l'Internet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Publication des résultats du baccalauréat par le ministère de l'Éducation nationale.</li> <li>➤ Système de gestion des ressources humaines du Département de l'Éducation Nationale;</li> </ul>

	➤ Publication d'un service sur Internet pour les chercheurs au niveau du Département de l'Enseignement Supérieur; Etc....
<i>SMS</i>	➤ Envois des résultats du baccalauréat par le département de l'Éducation Nationale ; ➤ Les résultats des concours au niveau du Ministère des Finances; ➤ La publication des cartes grises par le ministère du transport. Etc....
<i>bornes interactives</i>	➤ Les agences foncières. Etc...
<i>accès multi canal</i>	➤ site du ministère de communication Etc....
<i>Autres</i>	➤ Les projets de <i>cyber postes</i> et <i>cyber bas</i>

### 8.1.6 La mutualisation :

Ce thème constitue selon le comité e-gouvernement, l'un des principaux axes du programme arrêté par le dit comité, la mutualisation vise à renforcer la solidarité numérique entre les administrations et ceci dans le but d'optimiser les dépenses publiques et de généraliser l'adhésion au sein de tous les instances publiques et accélérer la réalisation du nouveau programme, à travers le partage du savoir et du savoir faire, des ressources diverses, des plateformes techniques et technologiques, des applications d'ordre commun et l'échange d'expériences.

La mutualisation des projets informatiques réalisés pour le compte de l'administration vise à épargner les coûts et les efforts générés par la mise en œuvre de certaines solutions informatiques notamment pour les systèmes de gestion communs. De même, la mutualisation peut être un moyen de synergie et de coordination entre les différents départements en matière de mise en place des systèmes d'information. Après avoir tenu ses premières réunions, le pôle -appelé aussi sous-comité- chargé de la mise en œuvre de la mutualisation a défini une approche de travail qui répond à la vision du comité e-gouvernement reposant sur le principe de « *Voir grand et commencer petit, Think big start small* ». Ainsi il s'est dégagé de la définition des 3 axes de travail:

- Un premier axe, traitant **les applications informatiques existantes**.
- Un deuxième axe concernant **l'élargissement du concept de mutualisation**.
- Un troisième axe **identifiant les facteurs clés de réussite de la mutualisation**.

#### ***AXE 1: APPLICATIONS INFORMATIQUES***

Les applications informatiques constituent l'une des matières fondamentales à soumettre à la mutualisation. En effet, tout département disposant d'une application informatique

opérationnelle portable peut en faire bénéficier les autres. Un premier travail est déjà initié par le Département des finances pour l'application « appels d'offres » dont les premiers déploiements sont effectués.

## ***AXE 2 : ÉLARGISSEMENT DU CONCEPT DE LA MUTUALISATION***

### ***➤ Autres expériences dans le domaine informatique***

Selon le sous-comité chargé de la mutualisation l'échange d'expériences et de compétences informatiques est d'une grande utilité pour l'administration. La réflexion est actuellement menée afin d'arrêter les domaines d'expériences pouvant faire l'objet de mutualisation (choix de solutions informatiques, résultats des études, démarches, principes et concepts utilisés, élaboration des CPS,...).

### ***➤ Uniformisation des procédures de gestion et mutualisation des référentiels***

Afin de garantir une adéquation des fonctionnalités informatiques avec les besoins de gestion, les procédures de travail doivent être uniformisées.

### ***➤ Normalisation des solutions informatiques***

Vu l'importance de la normalisation des systèmes d'information dans le processus de mutualisation, des critères permettant de qualifier les solutions informatiques comme étant mutualisables ou non doivent être définis.

### ***➤ Prise en compte de la mutualisation dans la réglementation***

La mutualisabilité des solutions informatiques peut faire l'objet de certaines clauses à insérer dans les règlements des consultations stipulant que les prestations informatiques sont la propriété du Gouvernement et non d'un département seul. A cet effet, une réglementation organisant la relation entre les sociétés de services et l'administration est à envisager.

## ***AXE3 : FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE***

### ***➤ Valorisation des ressources mutualisables***

Le sous-comité précise qu'une opération de recensement du patrimoine des ressources 'mutualisables' serait d'une grande utilité, vu que ces produits 'mutualisables' doivent être considérés comme des ressources à prendre en compte dans l'actif de l'Administration..

L'emprunt du principe de la valorisation des ressources mutualisables peut même influencer la composition des futures morasses budgétaires (*document identifiant la répartition du budget de l'état par département*). Le patrimoine des ressources technologiques constitué peut être sujet de partage avec d'autres pays dans le cadre d'une coopération internationale.

➤ ***Centre de ressources***

Le sous-comité trouve qu'il s'avère nécessaire la mise en place d'un centre de ressources ayant pour objectif la coordination des actions en matière de mutualisation et la mise en commun des ressources mutualisables. Ce centre aura pour missions essentielles de :

- Gérer et suivre le patrimoine des ressources,
- Faciliter la coordination entre les différents départements de l'Administration
- Héberger et administrer les ressources interdépartementales.

➤ ***Promotion de la culture de mutualisation***

Le sous comité veut s'appuyer sur une stratégie de communication adéquate afin de faciliter l'expansion de la culture de mutualisation, et ceci pour permettre un avancement avec un rythme soutenu et sûr.

### **8.1.7 La normalisation :**

L'objectif ici du comité e-gov est d'assurer la cohérence et l'interopérabilité des différents systèmes pour une meilleure communication et une plus forte intégration, par la mise en place d'un référentiel commun, l'application des normes et des standards techniques et technologiques, et le développement des bases de données normalisées.

Ce chantier permettra de disposer d'un *environnement de développement* de l'action e-Gouvernement qui soit *cohérent, souple* pour laisser suffisamment d'autonomie dans la conception et la mise en ligne de nouveaux services, et *structurant* pour autoriser le développement de services à forte valeur ajoutée pour les utilisateurs et nécessitant l'interaction de plusieurs administrations.

La mise en place effective de cet environnement normatif doit *intégrer un existant*, qu'il est indispensable de faire migrer, et ne pas freiner le développement des projets mais les *accompagner*.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux et suivre en parallèle la réalisation des autres chantiers du programme e-Gouvernement, les travaux de normalisation vont être structurés autour de **10 axes** qui vont constituer autant de projets :

- Charte de modélisation structurelle
- Normes des sites
- Diwan des lignes directrices
- Convention d'interopérabilité des données
- Édition d'une collection de guides et d'un glossaire
- Cadre légal et institutionnel
- Formation et sensibilisation sur la normalisation
- Système de publication sur Internet – Projet IDARA
- Plate-forme d'auto-archivage
- Politique de transition

#### **8.1.8 Les infrastructures et la sécurité :**

Cet axe propose des solutions pour assurer un degré élevé de performance et de sécurité des systèmes d'information et de communication, et des services en ligne, afin de faire face aux défaillances techniques et menaces pouvant nuire à la réussite de l'administration électronique.

cet axe est piloté par l'agence Nationale de Réglementation des Télécommunications, avec la collaboration du ministère de l'Intérieur, Barid al Maghrib, Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, Ministère de la Justice, Primature, Départements de Sécurités, Ministère des Affaires Étrangères, APEBI, Ministère chargé des Affaires Économiques et Générales – DEPTI-.

Le comité a mis en évidence deux briques incontournables du e-Government soient les *infrastructures techniques*, qui concerne les systèmes d'information, les systèmes de communication et les services en ligne ainsi que les *solutions de sécurité*, qui permettent de couvrir 4 types de besoins essentiels: *l'authentification, l'intégrité, la confidentialité et la non répudiation*.

##### ➤ *Les infrastructures techniques :*

*Il est à noter que presque tous les offices sont dotés de l'outil informatique contre 80% pour les administrations; alors que seulement 11% des collectivités en disposent.*

Le développement de services e-Gouvernement, verticaux ou transversaux, doit s'appuyer sur la réalisation centralisée des éléments techniques participera aux objectifs de normalisation et de mutualisation.

Cela concerne notamment:

- Des solutions d'annuaires inter administrations
- Des systèmes de messagerie unifiée
- Des systèmes centralisés de gestion (cf. paragraphe "mutualisation")
- Des systèmes répartis pour le traitement des dossiers sur la base d'un gestionnaire de flux de travail.
- Des passerelles permettant aux applications métiers d'échanger des informations de façon normalisée.
- Les solutions de sécurité :

Face aux enjeux de la protection des droits et des données des citoyens ainsi que la garantie de leur confidentialité et la sécurité des réseaux et des transactions, le comité voudrais assurer:

- **L'authentification** des parties prenantes d'une transaction. Cela concerne l'utilisateur d'un service en ligne et également le destinataire des informations.
- **La confidentialité** : Le chiffrement s'impose (de type SSL) et doit s'appuyer sur une réglementation adaptée.
- **L'intégrité des données échangées** : Il faut valider que les données émises ont été reçues à l'identique, même si la qualité des réseaux de transmission est en constante amélioration.
- Enfin, **la non répudiation des données transmises**: On parle à ce niveau de signature électronique

Pour cela le comité a décidé de définir un cadre de confiance des échanges numériques et de mettre en œuvre des infrastructures techniques et organisationnelles permettant la délivrance de certificats électroniques, alors le comité e-Gov cherche à disposer des *textes de lois* sur la *confiance numérique*, notamment au niveau de la validité des documents électroniques, du chiffrement et de la signature électronique, d'élaborer une *politique de certification* pour l'e-Government au Maroc, définissant les conditions selon lesquelles un échange numérique peut avoir lieu et être considéré comme valide, de permettre l'émergence d'un ou plusieurs *opérateurs de certification* pour la production et le stockage sécurisés des certificats et de créer une ou plusieurs *autorités de certification* pour la distribution et la gestion des certificats auprès des utilisateurs. En résumé le comité e-Gov affirme que la mise en œuvre d'un e-gouvernement au royaume du Maroc nécessite une Sensibilisation des différentes administrations publiques sur les aspects sécurité, la mise en place d'une plate-forme pour interconnecter toutes les administrations concernées par le projet e-Government, une connexion web et une classification des systèmes d'information des administrations publiques.

#### **8.1.9 Les services transversaux et les services verticaux:**

Les orientations stratégiques de gouvernance du e-Government s'accompagnent de deux axes qui englobe des réalisations concrètes touchant l'ensemble des acteurs de gouvernance.

##### ***Les services transversaux :***

Cet axe est piloté par le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, en collaboration avec la primature, le DEPTTI, le Ministère des Affaires Économiques et Générales, Ministère de la Communication, le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, le Ministère des Finances et de la Privatisation, le Haut Commissariat au Plan (Direction des statistiques), le Secrétariat Général du Gouvernement, la Trésorerie générale du Royaume, La direction générale des collectivités locales (DGCL) et le Département du Ministère de l'Éducation Nationale.

Leurs rôle est d'identifier les projets impliquant une multitude d'acteurs, puisant de plusieurs sources de contenu, et faisant appel à des procédures inter administratives, d'où la nécessité

d'une gestion coordonnée, d'une synergie entre les intervenants pour surmonter la complexité de réalisation et les contraintes de normalisation.

En annexe on retrouve un tableau qui dresse une liste des projets transversaux identifiés par le comité e-gov.

Les services transversaux représentent les spécificités suivantes:

- La pluralité des acteurs;
- L'appel à différents contenus (données, informations...);
- L'appel à différents métiers;
- L'appel à plusieurs sources de financement;
- L'appel à une rationalisation des ressources (coût, temps, performances, ...).

Ces aspects donnent lieu à une complexité de réalisation nécessitant une gestion coordonnée permettant la création de synergies entre les acteurs concernés et le respect des contraintes de normalisation.

On retrouve ici quelques projets en cours de réalisation comme :

**INTRANET DU GOUVERNEMENT** : C'est un outil de communication, d'échange et de partage de l'information qui a pour but de faire en sorte que les membres du Gouvernement et les Hauts cadres de l'Administration puissent devenir les commanditaires et les promoteurs de l'utilisation des Technologies de l'Information.

**LE PORTAIL NATIONAL ET LE PROJET E-WILAYA** : Le projet de Portail National, piloté par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications est composé d'une facette institutionnelle qui constituera un point d'entrée unique aux ressources Internet du Maroc doublé d'un accès unifié aux services et informations électroniques de l'Administration. Son développement est en cours et sa mise en ligne est prévue pour fin 2004

En ce qui concerne le projet e-Wilaya, qui consiste à numériser les services des Wilayas et à mettre en ligne un portail régional, véritable prolongement local du Portail National, un appel d'offres a été lancé par l'APEBI, dans le cadre du Programme PAAP de l'Union

Européenne, à l'effet de construire une maquette du portail de la Wilaya du Grand Casablanca. Une première version du portail de la Wilaya de Casablanca est actuellement disponible (<http://www.casablanca.ma>). Parallèlement, des projets pilotes sont en cours de réalisation avec la Wilaya de Casablanca, de Souss Massa Draa et la préfecture d'El Jadida.

Autres services transversaux on retrouve :

- Système de suivie de l'action gouvernementale;
- Système e-Parlement;
- Mise en ligne des procédures administratives et des formulaires et textes des procédures administratives.

### ***Les services verticaux***

Dans ce cadre, le DEPTTI (Département de la Poste, des Télécommunications et de Technologies de l'Information auprès du Ministère des Affaires Économiques et Générales) a déjà réalisé ou initialisé plusieurs projets transversaux et appuyer certains ministères dans le lancement de nouveaux services.

Ces services verticaux sont classés par le comité e-Gov en trois types, soit les services pour les administrations, les services pour les entreprises et les services pour les citoyens.

Cependant une quarantaine de services en ligne déjà disponibles. Ces services concernent aussi bien le domaine social qu'économique, le citoyen que l'entreprise, l'administration centrale que locale. Ces services se sont développés à travers des initiatives sectorielles ou à travers une volonté gouvernementale de propager cette dynamique dans les différents ministères sous l'impulsion d'un Comité e-Gov interministériel.

## Bibliographie :

### 9.1 *Articles :*

- Amit, R. et Schoemaker P.J., Strategic Assets and Organizational Rent. Strategic Management Journal, 14, 1993, 33-46.
- Argote, L., Ingram, P. Levine, J. M. and Moreland, R. L. (2000), "Knowledge transfer in organizations : learning from the experience of others", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 82, N°. 1, pp. 1-8.
- Argyris C., Schön D., 1978 ; 1996, Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice, Reading, Addison Wesley Publishing Company.
- Argyris Chris, 1994, Comment tirer profit de toute la matière grise de votre firme
- Arnaud. Michel, Perriault. Jacques, LES ESPACES PUBLICS D'ACCES A INTERNET, Editions PUF 2002.
- Arrow K., 1962, « Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention», in Nelson (ed.), The Rate and Direction of Inventive Activity, Princeton University Press.
- Arthur Andersen research (2000), EGovernment, réflexion sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication par les collectivités publiques, Business Consulting Arthur Andersen
- Attewell, P., 2001. "The First and Second Digital Divides." Sociology of Education. Vol. 74 (July). P. 253.
- Bardin L. (1998), L'analyse de contenu, 9e édition, Paris, Presses Universitaires de France.
- Barrows, David, & Wesson, Tom. 1998. The Changing Role of the Public Sector. In Wesson, Tom (Ed.). The New World Economy Order. North York, ON; Captus Press, 197-218.

- Baumard Philippe, Les paradoxes de la connaissance organisationnelle, Juin 2005.
- *Baumard & Ibert, 1999, Quelle approche avec quelles données? in THIETART R..A (ed.) Méthode de recherche en management,80-102*
- Beijerse, R. P. (1999), “Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, N°. 2, pp. 94-109.
- Bernier Pierre, l’administration publique à l’heure du gouvernement numérique, ÉNAP, Novembre 2003
- Mira Bonnardel S., 2000, « Pour un management conjoint des connaissances et des compétences », IXième conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai.
- Christian Boudreau, (2003), « À l’aube d’une transformation profonde de l’État. », ENAP
- Boyer. K.K. Hallowell. R., A.V. (2002) Roth, E-services: operating strategy – a case study and a method for analyzing operational benefits, *Journal of Operations Management* 20 (2002) 175–188.
- Brian James Quinn, Philip Anderson, et Sydney Finkelstein, 1990, la gestion du capital intellectuel : comment tirer le meilleur parti des meilleurs »
- Bronsard, Raymond. 1998. Vers un nouvel État-Providence: l’expérience de la Commission de la santé et de la sécurité du travail au Québec. *Administration publique du Canada*. 41(1): 75-98 (Qu’y a-t-il de nouveau dans l’État-Providence ?).
- BROUARD, F. (1999). Trop de données, pas assez d’intelligence. Idé, novembre. En ligne : [www.ide-mag.com/veilleur.htm](http://www.ide-mag.com/veilleur.htm)
- Brown J.S., Cook S.D.N., 1999, “Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing”, *Organization Science*, vol. 10, n° 4, July-August, pp. 381-400.
- Bureau de la CEA pour l’Afrique du nord, État de l’information pour les activités de l’information en Afrique du Nord, Nations Unies, Commission économique pour l’Afrique, Bureau de la CEA pour l’Afrique du nord, Vingtième réunion du Comité intergouvernemental d’experts (CIE), rédigé à Tanger (Maroc) le 13-15 Avril 2005.

- Serge cacaly et al, Observatoire des NTIC, université de lille-3, DESS Startégie de l'information et de la documentation, lille 1997, , UFR IDIST, les enjeux du management de l'information dans les organisations usages, outils, techniques
- CAFRAD/OMAP, (2004), Rapport d'Evaluation de la Gouvernance au Maroc, UNECA
- **Cartier, Michel**, (1999), « *La nouvelle société du savoir et son économie* », Octobre 1999.
- Jacques Chaize, (1999) harvard Business review , octobre 1999, France le Knowledge management,
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. Harvard Business Review (July-August): 121-131.
- Davenport, Thomas H.; Harris, Jeanne G.; De Long, David W.; Jacobson, Alvin L. (2001), Data to knowledge to results: Building an analytic capability, California Management Review; Berkeley; Winter 2001;
- Davenport, Thomas H., Marchand, Donald A. (2000), L'art du management de l'information. Gérer le savoir par les technologies de l'information, Financial Times.
- Deloitte research (2002), At the Dawn of e-Government: the citizen as Customer, a global public sector study by Deloitte&Touch, disponible sur [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)
- DiMaggio, P., E. Hargittai, C. Celeste and S. Shafer (2004). Digital Inequality:
- From Unequal Access to Differentiated Use. Social Inequality. K. Neckerman.
- (Ed.) (pp. 355-400). New York, Russell Sage Foundation
- Drake, W. J., (2000). From the Global Digital Divide to the Global Digital Opportunity: Proposals submitted to the G-8 Kyushu-Okinawa Summit. A report of the World Economic Forum Task Force. Washington, D.C.
- Durand T., 2000, « L'alchimie de la compétence », Revue Française de Gestion, janvier-février, pp 88-100.

- E. Tambouris, S. Gorilas, G. Boukis, Investigation of electronic government, in: Panhellenic Informatics Conference, Zypern, Cyprus, 2001.
- Ebrahimi M., Saives A-L., Holford D., (2006), « Les personnes hautement qualifiées d'âge mûr dans les processus de création/circulation de connaissances des entreprises de haute technologie », communication acceptée à la prochaine conférence de l'AIMS,, Annecy-Genève, 15-18 juin
- Arthur EDWARDS, (1995), "Informatization and Views of Democracy", in DONK W. B. H. J. Van de,
- EL Jamali, T., Plaisent, M., Benyahia, H., Bernard, P. et Maguiraga,L. (2004). La France à l'heure du e-gouvernement. Actes du 9 ième colloque de l'AIM (Association Information et Management). Systèmes d'information: perspectives critiques. Institut National des Télécommunications, Evry (France), 26-28 mai 2004, P.38 et CD-ROM.
- EzGov Flex Foundation, Realizin E-government , White paper, disponible [www.ezgov.com](http://www.ezgov.com)
- Gerston, Larry N. (1997). "The Context of Public Policy. In Public Policy Making (process and principles)." M.E. Sharpe, Armonk: NY, 3-21.
- Girod M., (1995), « La mémoire organisationnelle », Revue Française de Gestion, n° 105, pp. 30-42.
- Grundstein Michel, Jean-Paul Barthès (1996) : An Industrial View of the Process of Capitalizing Knowledge. Fourth International ISMICK Symposium Proceedings, Rotterdam, the Netherlands, October 21-22, 1996.
- Tiré de IDC CONSULTING, Vision to Benefit: e-Gouvernement Solutions Study – The New-Brunswick Case, Mai 2003.
- Ingham M., 1994, « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », Revue Française de Gestion, janvier-février, pp. 105-120.
- Koenig G., 1994, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux», Revue Française de Gestion, n° 97, janvier, pp. 76-83.
- J. Kooiman, (1993), «Findings, Speculations and Recommendations», dans J. Kooiman (dir) Modern Governance, London, Sage, 1993.

- Lahti, R.K. et Beyerlein, M.M. (2000), "Knowledge Transfer and Management Consulting : A Look at The Firm ", Business Horizons, pp. 65-74, (January / February 2000).
- Andrée LAJOIE, (1999), Gouvernance et société civile, Intervention devant la Société royale du Canada, 20 novembre 1999, tapuscrit, 17 pages.
- Levitt B., March J.G, 1988, « Organizational Learning », Annual Review of Sociology, n° 14, pp. 319-340.
- Pierre Lévy, L'évolution culturelle, <http://www.webnetmuseum.org> , visité le 22 Juillet 2006.
- Marcelo Montagna Jorge, (2005), A framework for the assessment and analysis of electronic government proposals, Jorge Marcelo Montagna, May 2005.
- March J.G. et J.P. Olsen, (1976) "Ambiguity and Choice in Organizations", Bergen, Norway: Universitetsforlaget,
- Sunny Marche; James D. McNiven. 2003. E-Government and E-Governance : The future isn't what it used to be », Canadian Journal of Administrative Sciences, vol. 20, n° 1, p. 75.
- MOWER, Mark, (2001) Cyber citizens : The electronic evolution in local government, Management Services, Enfield, vol. 45, no.4, avril 2001, pp 18-19.
- Natriello, G., 2001. Bridging the Second Digital Divide: What can sociologists of education contribute? Sociology of Education. Vol. 74 (July). P. 260-265.
- Nonaka I., 1994, « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », Organization Science, vol. 5, n° 1, February, pp. 14-37.
- Nonaka, I., Sasaki, K. et Ahmed, M. (2001) "Knowledge creation ", Knowledge Management Magazine.
- Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000), "SECI, Ba and leadership : a unified model of dynamic knowledge creation", Long Range Planning, Vol. 33, pp. 5-34.
- Ikujiro Nonaka, Noboru Konno, (1998) The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation. California Management Review Vol 40, No.3 Spring 1998

- OCDE, 2001a. Bridging the Digital Divide: Issues and Policies in OECD countries. OECD, Paris. Pub # JT00110878.
- OCDE, 2001b. Understanding the Digital Divide. OECD, Paris. <http://www.oecd.org>
- OCDE, 2003. « The e-government imperative: main findings », Policy Brief, p. 3, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- Phillips, T. et Vollmer, M. (Printemps 2000), « Knowledge management in the current marketplace », Oil and Gas Journal, Tulsa.
- Jean yves prax, Paris 1997, manager la connaissance dans l'entreprise
- Reddick, C. G, 2004, A two stage model of e-government growth: the theories and empirical evidence for US cities, government information quarterly p 14
- Robey, Daniel, 1981. Computers, information systems and organizational structure.
- Rolland, N. (2000), “ L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques : une approche par le management de la connaissance ”, IXième Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Saidi Nasser et Yared Hala, (2002), “E-GOVERNMENT : TECHNOLOGY FOR GOOD GOVERNANCE, DEVELOPMENT AND DEMOCRACY IN THE MENA COUNTRIES” , <http://www.worldbank.org/mdf/mdf4/papers/saidi-yared.pdf>.
- Schedler, K. & Schraf, C. (2001), Exploring the interrelations between Electronic E-government and the New Public management In Schmid, B. Stanoevska-Slabeva, K. Tschammer, V. (Eds.) Toward the E-society: E-commerce, e-business and E-government, Kluwer Academic, pp 775-789
- Silcock Rachel, (2001), What Is Egovernment? Journal of Comparative Politics.
- SNELLEN I. Th. M. And TOPS P. W. (eds). Orwell in Athens. A Perspective on informatization and Democracy. Amsterdam, IOS Press, Avril 1995, p. 33-49.
- St-Amant G. & Renard L., (2004) Aspects théoriques d'un cadre de développement de capacités organisationnelles, Cahier de recherche 03-2004, ASAC 2004.

- St-Amant & Seni, (1997), Le management en tant que technologie sociale : la recherche technologique et la recherche ation dans la pratique et dans la formation en gestion, recherche qualitative, 1997, 17, 248-273
- St-Amant G., Renard L. (2004), Théorisation d'un premier référentiel des connaissances pour développer les capacités organisationnelles de l'Administration électronique, Centre de recherche en Gestion 02-2004
- St-amant et Renard, (2005), « Présentation d'un premier référentiel des connaissances des capacités organisationnelles de l'administration électronique ».
- Steels L. (1993), « Corporate Knowledge Management », in Actes du Congrès ISMICK'93, Université Technologique de Compiègne, France, p. 9-30.
- Tarondeau J-C., (1998), Le management des savoirs, Paris, Que Sais-je ? , PUF.
- The BPRC, Knowledge Management , <http://bprc.warwick.ac.uk/Kmweb.html>
- Riley, Thomas B., (2003), « La gouvernance électronique et la cybergouvernance : examen des différences dans le cadre de l'évolution de la conjoncture dans le secteur public », Préparé sous les auspices du Secrétariat pour les pays du Commonwealth et co-parrainé par les services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 20 mai 2003.  
Lien : [http://www.electronicgov.net/pubs/research\\_papers/tracking03/IntlTrackRptMay03no4-Fr.pdf](http://www.electronicgov.net/pubs/research_papers/tracking03/IntlTrackRptMay03no4-Fr.pdf)
- Turnbull. S, (2000), Gouvernance, Revue Internationale, Volume 1, No 1, Printemps 2000, pages 11-12
- UNDP, (1997), Governance for sustainable human development, a UNDP policy document, New York, 1997, p. 2 et 3.
- Université d'Ottawa, Site : Qu'est-ce que la Gouvernance ?, Centre d'études en gouvernance, Université d'Ottawa.
- Valaskakis, K. (2001) Westphalie II : Pour un nouvel ordre mondial, Futuribles, No 265, juin 2001, p 7
- Thierry Vedel, (2003), L'idée de démocratie électronique, origines, visions, questions, Paru dans Le désenchantement démocratique

- Walsh J.R., Ungson G.R., 1991, « Organizational Memory », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, pp. 57-91.
- Wimmer. M.A, R. Traunmu" ller, K. Lenk, (2001) Electronic business invading the public sector: considerations on change and design, in: *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-34)*, Hawaii, 2001.
- David A. Garvin, (1998) *Créer une organisation intelligente*, 1988, *L'expansion / Les éditions d'Organisation*, dans : *Le knowledge Management*, Harvard Business Review, p. 177-196. ISBN : 2-7081-1735-1
- Weick K.E., 1995, *Sensemaking in organizations*, Paris, Sage.

## ***9.2 Livres et Chapitres de livres***

- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S. (1999), *Analyses de représentations et de discours*, in Thiétart, R.A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Allard-Poesi.F, A.Amine. S.Charreire, Goff.J.Le, N.Mourgues, (2002), « Questions de méthodes en sciences de gestion», Editions EMS, Août 2002 -
- Balmises Gilles 2002, *Gestion des connaissances, Outils et applications du knowledge management*, Paris Edition Vuibert, septembre 2002, ISBN 2-7117-8679-8
- Bandura A., 1976, *L'apprentissage social*, Bruxelles, Collection Psychologie et Sciences Humaines, Editeur Pierre Mardaga.
- Bevort. A. Editions, *LA DEMOCRATIE PARTICIPATIVE*, Presses de Sciences Po Collection : Bibliothèque du Citoyen Sept 2002.
- Philippe Breton, *L'EXPLOSION DE LA COMMUNICATION A L'AUBE DU xxie SIECLE* Éditions La Découverte 2002.

- Manuel Castells, LA GALAXIE INTERNET Editions Fayard Essais 2002.
- CASTELLS, M. (1998). La société en réseaux, l'ère de l'information. Paris : Fayard.
- Charue-Duboc F., (1995), Des savoirs en Action, Paris, L'Harmattan.
- CYBERDROIT : L'INTERNET A L'EPREUVE DU DROIT Christiane Feral-Schuhl editions Dalloz, 2002.
- Pierre de la Coste, (2003), L'Hyper\_république: l'administration électronique au service du citoyen, (**Broché**), erger-Levrault (1 Sep 2003), **ISBN**: 2701314429
- Dominique Gerbod et al, (2003), Le service public pour tous: Comprendre et réussir l'administration électronique, Éditions Management et Société - Collection Pratiques d'Entreprises,
- Dominique Gerbod / Fabien Paquet, (2001) LES CLES DE L'ADMINISTRATION - VADE MECUM DE L'ADMINISTRATION ELECTRONIQUE, Éditions Management et Société - Collection Pratiques d'Entreprises, Décembre 2001.
- Drucker P, (1999), L'avenir du management, Paris, Éditions Village Mondial.
- Ferréol G., Deubel Ph. (1993) Méthodologie des sciences sociales. Paris, Armand Colin,
- Gardère Elizabeth, (2003), capital mémoire de l'entreprise, communication des organisations, l'Harmattan, juillet 2003.
- J.-P Gaudin, (2002), TOUT SUR LA GOUVERNANCE, Éditions Presses de Sciences Po Oct. 2002
- ERIC LAURENT, (1993), La mémoire d'un ROI, entretien avec Feu roi du Maroc Sa majesté Hassan II, page :94, paris, 1993.

- Art kleiner et George Roth, (1999), L'expérience comme guide de l'entreprise, L'expansion / Les éditions d'Organisation, dans : Le knowledge Management, Harvard Business Review, p. 177-196. ISBN : 2-7081-1735-1
- Laudon et Laudon, (2001), les systèmes d'information de gestion organisation et réseaux stratégiques, Edition ERPI.
- Pierre Lévy , CYBERDEMOCRATIE Editions Odile Jacob 2002
- March J. -G. et Simon H.A., (1975), Les organisations, Dunod, Paris, 253p.
- March J.G et Cyert R.M., 1970, Processus de décision dans l'entreprise, (1963), Paris, Editions Dunod.
- March J-G., (1988), Décisions et organisations, Paris, Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1996), Le Management, Les Éditions Organisation.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995), "The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation", Oxford University Press, New York.
- Nonaka I. et Takeuchi H., 1997, La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante, (1995), Belgique, De Boeck Université.
- Perrineau Pascal (dir). La Tour d'Aigues : Editions de l'Aube, 2003, p . 243-266.
- Poupart, J. (1997), Recherche qualitative: diversité des champs et des pratiques au Québec.
- Prax J-Y., 2003, Le manuel du knowledge management, 2<sup>ème</sup> génération Paris, Editions Dunod.
- Prax J-Y., 2000, Le guide du knowledge management, Paris, Editions Dunod.

- Petrella, Riccardo. 1998. La mondialisation de la technologie et de l'économie. Futuribles, Septembre, 3-25.
- Paul Ricoeur, (2000), la mémoire, l'histoire, l'oubli, Paris, seuil, 2000.

### **9.3 Thèse de doctorat:**

- Charreire-Petit S., 1995, L'apprentissage organisationnel : proposition d'un modèle. Le cas d'une innovation managériale, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.
- Roux-Dufort C., 1997, L'apprentissage organisationnel post-crise, Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine.
- Ebrahimi Mehran, (2002), «Management et gouvernance dans le secteur de la nouvelle économie: le Cas d'une importante entreprise canadienne de télécommunication», thèse de doctorat, HEC Montréal, Décembre 2002
- Lambert C., 1998, La gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Un processus d'Apprentissage, Thèse de Doctorat, Université Toulouse.

### **9.4 Site web :**

- [www.menara.ma](http://www.menara.ma) , Présentation à Rabat de la stratégie nationale e-Maroc 2010, Le ministre chargé des Affaires économiques et générales, M. Rachid Talbi El Alami.
- Le grand dictionnaire, <http://w3.granddictionnaire.com>, consulté le 26 juillet 2006.
- Portail du Maroc [www.maroc.ma](http://www.maroc.ma)

- Portail du royaume du Maroc, [www.maroc.ma](http://www.maroc.ma), des articles tirés de la constitution marocaine.
- <http://www.webnetmuseum.org> , visité le 22 Juillet 2006.
- <http://www.egov.ma> le site web du e-gov au royaume du Maroc
- [www.ocde.org](http://www.ocde.org)
- le site web de Maroc Télécom, [www.maroctelecom.ma](http://www.maroctelecom.ma)
- site web de méditelecom, <http://www.meditelcom.ma>
- [www.anrt.ma](http://www.anrt.ma) , « Enquête de collecte des indicateurs en TIC au Maroc en 2005 » ANRT ( Agence nationale de réglementation de la télécommunication.
- Site web du ministère de la communication, [www.mincom.gov.ma](http://www.mincom.gov.ma) consulté le 27 Juin 2006.
- Portail du gouvernement électronique du Maroc : [www.egov.ma](http://www.egov.ma)
- Portail du Maroc: [www.maroc.ma](http://www.maroc.ma)
- Portail du ministère de l'économie et des finances: [www.finances.gov.ma](http://www.finances.gov.ma)
- Portail du cabinet du premier ministre, <http://www.pm.gov.ma>
- Portail du ministère chargé de la modernisation des secteurs publics, <http://www.mmsp.gov.ma>
- Portail du ministère de la justice, [www.justice.gov.ma](http://www.justice.gov.ma)

- Chiffres clés de méditelecom,  
[http://www.meditelecom.ma/jsp/entreprise/chiffres\\_cles.jsp](http://www.meditelecom.ma/jsp/entreprise/chiffres_cles.jsp) , visité le 28 février 2006
- Le programme e-gouvernement parmi les priorités du gouvernement,  
[http://www.itmaroc.com/article.php3?id\\_article=0226](http://www.itmaroc.com/article.php3?id_article=0226), visité le 28 septembre 2005
- United Nations development programme UNDP, gouvernement Électronique, considérations pour les états arabes, avril 2001, <http://www.surf-as.org/Papers/E-Government%20Paper%20-%20April%202001%20-%20French.doc>, visité le 24 novembre 2005
- <http://www.cefrio.qc.ca/rapports/gererconnaissance.pdf>
- [http://www.lesechos.fr/formations/management/articles/article\\_12\\_1.htm](http://www.lesechos.fr/formations/management/articles/article_12_1.htm)
- N.B plusieurs d'autres articles sont consultés mails la plupart d'entre eux sont tirés su portail du gouvernement électronique du Maroc : <http://www.egov.ma>
- Dossier gouvernance sur le site de l'encyclopédie l'agora:  
<http://agora.qc.ca/mot.nsf/Dossiers/Gouvernance>.
- Le site web de Polia consulting: <http://www.polia-consulting.com/> Conseil en Knowledge Management.
- Le site web de l'agence nationale de réglementation de la télécommunication, décembre 2005, ANRT, Observatoires, « Le secteur des Télécommunications et des Technologies de l'information Au Maroc en chiffres 2005 », [www.Anrt.ma](http://www.Anrt.ma)

### **9.5 Discours :**

- Discours de monsieur le premier ministre à l'ouverture des journées d'e-Maroc. Rabat juillet 2005.

- Discours de Feu Hassan II s'adressant aux participants des 2èmes journées Nationales des 23 Télécommunications tenues en 1994.
- Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI à l'occasion de la Fête du Trône, Rabat, le 30/07/2004
- Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI à l'occasion de la Fête du Trône, Tanger, 30/07/2005
- Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI à l'adresse des participants au symposium sur « le Maroc dans la société globale de l'information et du savoir », 23 avril 2001
- Discours du premier ministre et entrevue avec Monsieur Abdessadek Rabiaa, Rabat, le 07 juin 2005.
- Présentation à Rabat de la stratégie nationale e-Maroc 2010, Le ministre chargé des Affaires économiques et générales, M. Rachid Talbi El Alami, 2/5/2005, MAP.
- Discours de Monsieur le Premier Ministre à l'occasion des journées sur l'administration électronique, <http://www.egov.ma>

