

PROJET DE SERVICES URBAINS ET ENVIRONNEMENTAUX
Contrat No. 608-0221-C-00-6000

Analyse de situation Organisation et Systèmes d'information

Le Fonds d'équipement Communal (FEC)

Préparé pour:

**L'Agence Américaine pour le
Développement International**
Rabat, Royaume du Maroc

Le Bureau de Programmes Environnementaux et Urbains

Par:

Yvan Hoste



Technical Support Services, Inc.
1012 N Street, NW
Washington, DC 20001-4297 U.S.A.

Janvier 1997

Table des matières

1. SOMMAIRE À LA DIRECTION.....	5
2. LA MISSION.....	8
2.1. OBJECTIFS.....	8
2.2. DÉMARCHE.....	8
3. DIAGNOSTIC.....	10
3.1. LE FEC.....	10
3.2. L'INFORMATISATION AU FEC.....	11
3.2.1. HISTORIQUE.....	11
3.2.2. STATUT À CE JOUR.....	12
3.3. L'OPINION DES USAGERS.....	15
3.3.1. Impression générale.....	15
3.3.2. Points particuliers.....	15
3.4. OBSERVATIONS.....	16
3.4.1. Réflexions générales.....	16
3.4.2. Systèmes d'informations en place aujourd'hui.....	17
3.4.3. Dossiers spécifiques.....	17
3.5. SYNTHÈSE.....	18
4. CIBLE VISÉE PAR LE FEC.....	18
4.1. CARACTÉRISTIQUES RECHERCHÉES.....	18
4.2. CHANGEMENTS (OU AJUSTEMENTS) QUI EN RÉSULTENT.....	19
4.2.1. L'AVANTAGE COMPÉTITIF.....	19
4.2.2. LE SYSTÈME DE GESTION.....	19
4.3. NOUVEAU PROFIL DE SYSTÈMES D'INFORMATIONS.....	20
4.3.1. LE RENOUVEAU TECHNOLOGIQUE.....	20
4.3.2. LA (RÉ)ORGANISATION DU TRAVAIL.....	20
4.3.3. LA FORMATION.....	21
5. RECOMMANDATIONS.....	22
5.1. AU PLAN GÉNÉRAL.....	22
5.1.1. LA GESTION DU CHANGEMENT.....	22
5.1.2. RÉFLEXION STRATÉGIQUE.....	22
5.1.3. BASE DE CONNAISSANCES DES COLLECTIVITÉS LOCALES.....	23
5.1.4. RÉFLEXION SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	23
5.2. AU PLAN PARTICULIER.....	24
5.2.1. LA BUREAUTIQUE ET LE «TRAVAIL DE GROUPE».....	24
5.2.2. MISE EN PLACE D'UN SPAD.....	24
6. PLAN D' ACTIONS.....	26
7. ANNEXES.....	27
7.1. LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES.....	27
7.2. ENTREVUES.....	28
7.2.1. DIRECTION GÉNÉRALE, MR. SAHEL.....	28
7.2.2. SECRETARIAT GENERAL, MR. CHOUKRALLAH.....	29
7.2.3. DIRECTION DU CRÉDIT, MR. OUDOR.....	31
7.2.4. DIRECTION FINANCIÈRE, MR. GUEZZAR.....	33

7.2.5. D.O.S.I. , MR. NASROLLAH 35

1. SOMMAIRE ¿ LA DIRECTION

L'objet de la mission est de poser un diagnostic sur les systèmes d'information du FEC, et de traduire les conclusions en plans d'actions. La démarche a reposé principalement sur des rencontres avec des responsables internes et externes au FEC. Il est à remarquer qu'aujourd'hui, on ne peut plus poser valablement un jugement sur les systèmes d'information d'une entreprise (ou d'une institution) en ignorant la réalité de celle-ci. Dès lors dans cette mission la réflexion s'est élargie à certains aspects typiques de l'organisation du FEC.

Et ainsi on a pu observer, que compte tenu d'un historique particulier caractérisé par une mutation d'un statut de dépendance totale à une autonomie de plus en plus large, le FEC a consacré la majorité de ses énergies à s'ajuster aux nouvelles réalités successives dans lesquelles il était appelé à opérer.

Ces ajustements auxquels il a été confronté résultaient d'une part, de la perte des services assumés précédemment par l'organisme dont il relevait (la CDG), et d'autre part du fait de l'évolution de son statut, caractérisé par une autonomie de plus en plus large vis à vis du pouvoir de tutelle.

Les systèmes d'information ont bien entendu suivi un cycle de mutation parallèle à celui du FEC, et à ce niveau on observe deux périodes aux caractéristiques bien distinctes :

- Une première période (92-93) qui correspond au début de l'indépendance du FEC et durant laquelle, manifestement, on a paré au plus pressé pour compenser la perte des services dispensés précédemment par la CDG. À cette époque il ne semble pas y avoir de direction informatique et les orientations qui ont été prises s'en ressentent. Globalement les résultats sont peu satisfaisants.
- La deuxième période (93-..) pourrait être qualifiée d'alignement. Elle correspond à la mise en place d'un responsable et à une prise en main par ce dernier de la préoccupation des systèmes d'information au FEC. Les gestes posés à dater de cette période découlent d'une certaine réflexion stratégique. Il en ressort que les résultats que l'on peut observer aujourd'hui sont généralement satisfaisants. Les infrastructures technologiques de base sont mises en place et certaines solutions amorcées précédemment sont assainies et réarrangées (gestion des dossiers et archivages). Finalement le FEC peut s'appuyer sur une base solide et pérenne.

En outre, le département informatique, en conformité avec la réflexion stratégique qui a conduit à la mise en place de l'infrastructure de base, envisage une série d'autres actions complémentaires. Celles-ci visent d'une part une automatisation accrue des traitements et particulièrement des échanges d'informations, et d'autre part à fournir à la direction du FEC des informations et des outils d'aide à la décision. De plus, dans la perspective de mutation du

FEC vers un statut d'institution financière spécialisée, le département propose également la création d'une banque de données de collectivités locales.

En ce qui concerne les usagers, ceux-ci affichent en général une opinion favorable en regard de la situation actuelle et des perspectives futures envisagées par le département informatique. Toutefois quelques points sont plus spécifiquement soulignés, à savoir : la communication difficile entre les secteurs ; un certain décalage entre les préoccupations des directions et l'importance de la manipulation du papier. En outre, les usagers donnent un peu l'impression d'être en attente, ils agissent comme des observateurs qui voient dans les systèmes d'information la panacée universelle.

L'observation de la situation du FEC, de l'externe, conduit à quelques réflexions générales qui, par ailleurs, justifieront certaines recommandations. Il s'agit en premier lieu de l'implication des directions du FEC dans les orientations informatiques, à la fois en réponse aux besoins actuels qu'en regard des besoins futurs découlant des changements majeurs qui se préparent. En deuxième lieu, il apparaît clairement que pour contrer le risque de décalage entre plusieurs réalités au sein du FEC, il faut cristalliser, en projet mobilisateur d'entreprise, les changements présagés. De plus, cela incitera l'ensemble de l'organisation du FEC à diriger ses énergies dans la même direction.

En synthèse, on peut conclure que les assises de fonctionnement du FEC, dont les systèmes d'information font partie, sont, grosso modo, valables. Au niveau de l'organisation du FEC en tant que telle, il s'agit de revoir et de compléter certains points, comme par exemple les procédures, mais surtout il s'agit d'arrêter des choix qui font l'unanimité au sein de la direction de l'institution. Et ensuite, l'effort principal devra se concentrer à ériger les systèmes requis pour supporter les objectifs retenus et confirmés par la direction du FEC.

Dans un futur proche, le FEC vise à être, dans un marché ouvert, une institution performante et compétitive spécialisée dans le secteur des collectivités locales. Pour atteindre cet objectif, il veut fonctionner avec une structure d'organisation interne légère. Pour ce faire il devra s'appuyer sur des systèmes de gestion dynamique et consolider l'avantage compétitif que lui donne, aujourd'hui, la connaissance de son marché. Cette consolidation pourrait se concrétiser par la création de produits typiques à proposer aux collectivités locales et ainsi le FEC se positionnerait comme un partenaire privilégié auprès de ces mêmes communautés. Évidemment, s'appuyer sur des systèmes de gestion dynamique nécessitera de revoir la façon dont les technologies de gestion de l'information s'intègrent à l'institution. Ces dernières devront évoluer d'un statut d'outils auxiliaires à la gestion vers un statut d'influence au niveau des choix de fonctionnement sur lesquels le FEC veut être capable de s'appuyer. Cela déterminera pour les systèmes d'information un nouveau profil qui, en plus du renouveau technologique, devra inclure la réorganisation du travail et la formation afférente.

- Et précisément, il ne faut pas voir dans le renouveau technologique simplement une mise à niveau des technologies, mais surtout une opportunité pour l'organisation du FEC de basculer d'une approche de productivité individuelle vers une approche de productivité de groupe et partant d'entreprise. Il est intéressant de remarquer que l'orientation technologique mise de l'avant par le

D.O.S.I. (département organisation et systèmes d'information du FEC) s'aligne parfaitement à cette direction.

- La réorganisation du travail, quant à elle, doit être vue comme le complément indispensable du renouveau technologique dont, dans la plupart des cas par ailleurs, elle anticipe la mise en place. Dans la démarche qui est appliquée, le jugement posé sur le mode de fonctionnement actuel de l'institution doit être critique, (ce qui signifie qu'en pratique il faut passer d'un mode de questionnement de COMMENT à POURQUOI au niveau des différentes activités qui composent l'organisation du FEC).
- En ce qui concerne la formation, elle va se limiter souvent à l'apprentissage de nouveaux outils. Dans une approche de productivité de groupe ou d'entreprise cette vision étroite de la formation n'est plus acceptable. Car, précisément, ce qui va faire le succès de la nouvelle approche de gestion dans l'institution c'est une vision de formation intégrée dans laquelle sera abordée simultanément non seulement les aspects d'apprentissages conventionnels, mais également tous les aspects relevant du cadre de fonctionnement spécifique de l'institution, tels que les normes et standards, les façons de faire etc..

Dans les défis que le FEC aura à surmonter un des aspects déterminants sera sa capacité de gérer le changement au sein de son organisation. Il faut bien comprendre que dans le cas présent, lorsqu'on parle de gestion du changement, cela ne concerne pas les aspects éventuels de changement de mission de l'institution ou de redécoupage des responsabilités de l'une ou l'autre de ses directions. Il s'agit en fait des façons de faire et de l'organisation du travail en général dans un cadre de fonctionnement bien défini. Et la préoccupation qu'il s'agit de couvrir dans ce contexte précis est de garantir que toutes les activités relevant de la gestion du changement s'effectuent à bon escient. Et pour ce faire il faut ramener sous une même autorité ces différentes activités.

Le FEC, compte tenu de son évolution particulière n'a pas pris le temps d'une véritable réflexion stratégique au niveau de ses systèmes d'information. Cet état de fait a plusieurs conséquences néfastes. En outre, nous avons vu qu'il devenait primordial pour le FEC de cristalliser toute les énergies vers un but commun. Dès lors il devient urgent d'effectuer un premier exercice de réflexion visant à confirmer le bien-fondé des actions déjà entreprises et de débattre sur les grandes orientations à donner aux systèmes. Ensuite dans un deuxième temps, il s'agira de compléter l'exercice lorsque les grandes orientations du FEC auront été confirmées.

Un des éléments majeurs qui va permettre au FEC de se différencier dans son secteur d'activité est la connaissance de son marché. Il s'agit donc pour lui de voir comment tirer avantage de cette situation en renforçant cet avantage compétitif. Sur un plan pratique il faudra vérifier la faisabilité et l'ampleur à donner à un tel projet et par la suite développer selon les spécifications retenues.

Un des moyens que possède le FEC pour atteindre son objectif d'efficacité est, comme nous l'avons vu, de basculer d'une efficacité individuelle vers une efficacité de groupe. Il est bien évident que ce changement ne peut se faire que dans des entreprises ou institutions dans lesquelles l'organisation du travail est parfaitement maîtrisée. Ce qui, entre autres avec l'absence de procédures, n'est définitivement pas le cas au FEC. Dès lors la préoccupation de maîtriser son organisation du travail devrait être abordée par le FEC en priorité et considérée comme un prérequis de base.

Sur un plan particulier, le FEC aura à poursuivre la mise en oeuvre de son orientation bureautique en mettant l'accent sur la dimension travail de groupe. Dans ce cadre là deux aspects sont à relever ; en priorité la mise en place d'une communication entre Agadir et Rabat et ensuite poursuivre l'intégration des outils bureautiques aux applications. D'autre part, en réponse aux attentes de la direction du FEC, il faudra prévoir la mise en place d'un SPDA (système de pilotage et d'aide à la décision), qui par ailleurs deviendra un impératif dans le nouveau milieu d'affaire compétitif vers lequel le FEC se dirige.

En conclusion, le Monde change et le Maroc aussi... La technologie est un acteur principal du changement, il en est à la fois le support et l'accélérateur. Le FEC fait partie de ce mouvement de changement et compte tenu de son profil et de son historique, il a la possibilité d'en tirer avantage en s'appuyant sur la technologie pour faire un bond en avant. Au FEC, le mouvement est lancé, il s'agit aujourd'hui de l'affermir, de le compléter et de l'insérer dans une perspective globale d'entreprise.

2. LA MISSION

2.1. OBJECTIFS

Référence : Mission «Système d'Information de gestion (MIS)» ;

Projet de service urbains et environnementaux ;

Projet USAID n° 608.0221.C.00.6000.

L'objectif de la mission, dont référence, est traduit clairement à travers l'extrait, repris ci-dessous, de la lettre de confirmation adressé par le D.O.S.I. du FEC a TSS ; (Lettre n° 068/DOSI du 20 décembre 1996).

«L'objet de cette mission sera le diagnostic de notre système d'information actuel dans ses composantes techniques, opérationnelles et organisationnelles, ainsi que l'évaluation des projets informatiques en cours.

Cette mission aboutira à l'établissement d'un plan d'action détaillé qui traduira toutes les recommandations du consultant.»

2.2. D...MARCHE

La démarche appliquée à cette mission a reposé principalement sur des rencontres avec différents responsables du FEC. Ces rencontres ont permis de collecter rapidement les données essentielles permettant de saisir les caractéristiques originales du FEC. L'ouverture d'esprit et l'intérêt qu'ont manifestés face à cet exercice tous les responsables rencontrés a grandement facilité la mission et contribué à la rendre plus intéressante. Je les remercie du temps qu'ils y ont consacré, par leur participation à cette réflexion ils ont concouru, ainsi, à la réalisation d'un document donnant une vision la plus exhaustive possible du sujet, compte tenu du peu de temps imparti à cette mission.

D'autres rencontres avec les principaux fournisseurs de services et/ou d'équipements informatiques ont permis, de compléter plus spécifiquement le portrait informatique du FEC et de poser un jugement sur certaines orientations envisagées.

L'exercice, bien entendu, s'est complété par la lecture de documents pertinents ainsi que par de l'observation et de la réflexion.

3. DIAGNOSTIC

3.1. LE FEC

On ne peut prétendre poser un jugement correct sur un service ou un département d'une organisation sans se préoccuper, ne fût-ce que superficiellement, de l'organisation elle-même. Et cet « élargissement » de l'observation devient essentiel lorsqu'il s'agit, comme cela est le cas dans le présent dossier, d'un domaine sensible ou stratégique pour l'entreprise ou l'organisme. Et aujourd'hui, il ne fait aucun doute pour personne que la technologie de l'information est le domaine le plus générateur de bouleversements profonds appelés à révolutionner non seulement notre façon d'agir mais également notre mode de penser ou de raisonner même. Et ce bouleversement est appelé à nous atteindre (et nous atteint déjà) à la fois dans notre vie privée et dans le cadre de notre activité professionnelle. Dès lors l'observation du FEC dans son ensemble prend toute son importance.

Ce qui est caractéristique et original au FEC est qu'en l'espace de quelques années il a subi des mutations et des réformes majeures découlant essentiellement de l'évolution de son statut :

D'un simple service géré au sein d'un grand organisme (la CDG), il est passé à un statut de Banque de collectivité locale (à ce stade-ci du moins sur papier) ;

D'un statut d'organisme d'état avec ce que cela comporte comme «couverture» et «encadrement» à celui d'une institution autonome ;

Et finalement d'un marché partiellement captif, et qui justifie une structure de mise en marché légère voire inexistante, à un marché ouvert dans lequel il deviendra indispensable d'élaborer une stratégie de positionnement supporté par des moyens, technologiques et autres de mise en application.

Ces changements, qui correspondent à la mutation du FEC vers son profil actuel, ont fortement orienté les actions passées et influencé le cadre de gestion du FEC.

Ainsi durant la période de 92 à 96, il s'agissait pour le FEC de recréer les structures et les services perdues du fait de son détachement de la CDG ; à titre d'exemples : l'administration, l'organisation et les systèmes d'information ;

Il a dû se doter d'outils et d'infrastructures tel que des PC, des réseaux, des outils Bureautiques ;

Établir et formaliser des mécanismes de communications avec, entre autre, les communautés locales en élaborant «Le Guide des procédures de financement» ;

Et finalement compte tenu du fait qu'un nombre important d'employés n'ont pas suivi le FEC dans son nouveau statut, il a fallu pour ce dernier monter et compléter les équipes, en particulier celle de la direction financière et du D.O.S.I (**D**épartement **O**rganisation et **S**ystèmes d'**I**nformation) ;

En outre, le FEC, probablement conscient de sa vulnérabilité et de la faiblesse de ses moyens internes, a pris soin durant cette période de mutation et d'ajustement de s'appuyer sur du conseil et de la réflexion de la part de firmes externes spécialisées, telles en particulier la firme PRICE WATERHOUSE, qui l'a assisté dans sa mutation vers son statut actuel.

Il est bien évident, comme nous le verrons dans le paragraphe qui suit, que l'évolution très particulière du FEC durant ces dernières années a, par ricochet, fortement influencé les actions d'informatisation de l'organisme.

D'autre part la période de mutation vécue à ce jour par le FEC est, à mon sens, moins majeure en terme de réflexions et de risques, que celle qui lui reste à surmonter. En effet si on observe les caractéristiques de la période écoulée, elles se limitaient essentiellement à des préoccupations de logistique et d'intendance découlant de la perte du support de la CDG. Ce qui s'annonce pour le FEC pour les deux prochaines années relève de la stratégie de positionnement avec de nouvelles données à la fois pour le FEC et pour les nouveaux intervenants potentiels dans son marché traditionnel.

Ce qui signifie que l'informatique, qui s'est confinée à ce jour à construire pour le FEC des infrastructures de base manquantes élémentaires, devra, à mon sens, changer de registre dans la forme et l'importance du support qu'elle est appelé à fournir au FEC. Et celui-ci devra nécessairement inclure dans ses réflexions et ses choix potentiels l'influence des technologies.

3.2. L'INFORMATISATION AU FEC

3.2.1. HISTORIQUE

L'observation de l'évolution de l'informatisation du FEC durant ces dernières années, qui correspond à la période de mutation de l'institution, fait ressortir deux périodes aux caractéristiques bien distinctes :

- Période d'ajustement (92-93)

Une première période, qui correspond au début de l'indépendance du FEC face à la CDG et que l'on pourrait qualifier de période d'ajustement. En effet il s'agissait, pour le nouvel organisme, compte tenu des circonstances, de compenser rapidement la perte des services, outils et moyens de gestion dispensés auparavant par les services de la CDG. IL apparaît aujourd'hui, avec un certain recul, que les recherches de solutions à l'époque ont été faites essentiellement en mode essais/erreurs, en visant à résoudre rapidement des préoccupations sectorielles localisées. Il semble qu'il n'y ait pas eu à cette époque une réflexion, au niveau du FEC, visant à orienter les décisions entre autre dans une perspective globale d'entreprise et en s'attachant à l'aspect de pérennité des solutions mises de l'avant. Effectivement, différents exemples confirment cette observation tels que l'application «paie» isolée sur un système personnel ou encore la solution STERIA abandonnée suite à son incapacité à s'ajuster aux particularismes de l'activité du FEC.

Ce qui est à retenir de cette première période, c'est que globalement les résultats ont été peu satisfaisants. Bien entendu, cette réflexion faite avec le recul du temps ne tient pas compte

d'éléments particuliers de l'époque, par exemple, au niveau de la disponibilité de ressources et/ou compétences qui auraient pu mieux orienter les choix du moment. En fait l'objectif visé par l'observation n'est absolument pas de porter un jugement sur ces décisions, mais uniquement de déterminer l'apport effectif de cette période dans l'informatisation du FEC.

- Période d'alignement (93-...

La deuxième période en terme d'investissement est plus intéressante ; l'époque du tâtonnement, caractéristique de la période antérieure, semble révolu. Il est à noter qu'entre-temps le FEC a conduit, avec l'aide d'un bureau d'étude, une réflexion sur son orientation et les moyens dont il disposait à l'époque pour la supporter. Une des résultantes de l'étude fut l'embauche de cadres et de personnel qualifiés. Il est bien évident que l'embauche dont a bénéficié, dans ce cadre là en particulier, le département informatique est l'élément déterminant dans le virage de l'approche d'informatisation du FEC. Et précisément, la caractéristique principale qui semble ressortir de cette nouvelle approche est une mise en place d'éléments constituant d'un ensemble par étapes successives, selon une approche «pas à pas», appuyée par une certaine réflexion stratégique. Ce qui a pour résultante qu'aujourd'hui le FEC a à sa disposition une infrastructure technologique de base cohérente et évolutive composée de serveurs, réseaux et outils bureautiques. De plus durant cette même période l'informatique s'est attachée à la mise en ordre d'applications et de données héritées de la période antérieure, il s'agit plus particulièrement de la gestion des dossiers et des données afférentes, de la comptabilité, de l'assainissement et encadrement du projet archives.

3.2.2. STATUT à CE JOUR

- Systèmes d'informations mis en place aujourd'hui ;

La façon dont été conduite la période d'alignement a pour résultat que l'infrastructure technologique d'entreprise de base aujourd'hui est en place et les deux places d'affaire du FEC, Rabat et Agadir, sont câblés et en réseaux.

Une «trousse à outils» bureautique comprenant une «suite» intégrée (Smartsuite de Lotus) et un logiciel de travail de groupe (Windows for Workgroup) est implantée.

- Réalignement des données du FEC complété ;

Une des conséquences néfastes de la première approche d'informatisation du FEC (période 92/93), qui s'était traduite par la mise en place de systèmes individuels et en l'absence de vision globale, est la dispersion des données du FEC à travers différentes applications personnelles. Outre l'inconvénient découlant directement de cette dispersion, le problème de fond réside surtout au niveau de la qualité, en terme d'intégrité et de fiabilité, des informations réparties dans plusieurs cellules de gestions. En effet cette approche de travail individualiste s'accompagne souvent d'une absence de normes et de standard d'entreprise, chaque groupe établissant les siennes, souvent de façon empirique, en fonctions des besoins spécifiques du groupe. L'institution risque de se retrouver dès lors avec autant de perspectives d'interprétation d'une information qu'il y a de groupe de gestion qui l'utilise.

Fournir à l'institution de nouveaux systèmes de gestion en ignorant cette réalité, c'est bien sûr courir à l'échec. D'où l'importance, et la direction de l'informatique l'a bien compris, de rapidement «récupérer» les données dispersées sur les applications individuelles pour ensuite les normaliser lorsque requis, comme par exemple pour le numéro de dossier.

C'est dans cette même perspective de «mise en ordre» que s'inscrit l'approche d'assainissement et de normalisation des archives.

- Deux dossiers majeurs sont en gestation ;
 - En premier lieu il s'agit de la gestion des dossiers de prêts qui dans sa mise en fonction prochaine va directement bénéficier des actions mises de l'avant par l'informatique et décrites ci-dessus (mise en place d'une infrastructure d'entreprise et réalignement des données).
 - En second lieu il s'agit du projet Archives, qui revêt une importance toute particulière compte tenu du type d'activité du FEC.
- Systèmes d'informations complémentaires visés

Les actions réalisées à ce jour par le D.O.S.I. visaient, d'après mon observation, les objectifs de «mise en ordre» et de mise en place d'une infrastructure technologique et de gestion de base. Partant de là il s'agissait pour le département de planifier élaboration d'un ensemble de systèmes de gestions mieux adapté au profil d'une institution comme le FEC et aux attentes de ses dirigeants. Et c'est précisément ce que l'on retrouve, dans les grandes lignes, dans le «cartable» de projets du département.

Sommairement on y retrouve :

- Un outil de gestion du parc informatique (qui entre temps a été mis en opération), outil indispensable dans une approche informatique de type client/serveur, c.a.d. lorsque les applications et les données vont potentiellement être «partagées» entre l'informatique centrale et l'ensemble des usagers concernés. Dès le moment où l'implantation de la première application de ce type (la gestion des dossiers) est sur le point de se réaliser, il était judicieux de mettre en place au préalable cet outil. Typiquement ce genre de produit couvre les diverses fonctionnalités requises telles que le suivi de la charge des différents éléments de l'infrastructure technologique, la sécurité d'accès aux données et aux applications, les besoins de maintenance, le niveau d'utilisation, etc...)
- Outils SPAD, «système de pilotage et d'aide à la décision», s'appuyant sur la base de données gestions des dossiers et qui en est la suite logique. En effet dans une démarche d'informatisation d'aujourd'hui, on visera, entre autre, à donner à l'utilisateur un maximum d'indépendance

dans l'usage de ses systèmes de gestion de l'information, Cette préoccupation revêt deux aspects ;

- En premier lieu il faut que l'utilisateur soit autonome dans l'utilisation courante des systèmes mis à sa disposition, pour cela les produits retenus ou développés doivent être conviviaux, c.a.d. d'utilisation facile et qui permettent un apprentissage intuitif. C'est l'approche que mise de l'avant dans les nouvelles applications bureautiques et également dans des développements de type client/serveur comme c'est le cas pour l'application gestion des dossiers ; (c'est ce qu'on appelle couramment un GUI ; interface usager graphique)
- Le deuxième aspect concerne l'autonomie dont l'utilisateur souhaitera bénéficier au niveau de la «navigation» à travers différentes possibilités de manipulation des informations qui relèvent de ses responsabilités. Et ainsi être capable de réagir plus rapidement à tout type d'événement interne ou externe exigeant de collationner rapidement tel ou tel type d'informations sous une forme ou sous une autre. C'est typiquement à ce genre de préoccupation qu'un SPAD répond, il devait donc figurer dans le portefeuille de projets futurs.
- Interconnexion des réseaux de Rabat et Agadir, avec comme perspective, dans un premier temps de couvrir l'aspect d'échange de documents et de courriers. Une des caractéristiques de base du fonctionnement du FEC, est qu'il prend appui, dans le cadre de son fonctionnement quotidien, sur un volume impressionnant de documents de toute sorte et de courriers, le transfert principalement du courrier par les voies conventionnelles est long et retarde donc d'autant le traitement des dossiers. C'est donc également un dossier qui sera intéressant à mettre de l'avant, en particulier dans le cadre d'une meilleure efficacité de fonctionnement du FEC,.
- Gestion informatisée des documents et des archives, système qui s'inscrit dans un cadre plus large de gestion intégrée de tout type de documents. Ce type de préoccupation rejoint les nouvelles avenues d'intégration totale de tout type d'information circulant dans une entreprise ou institution, à la fois au niveau du stockage que de la circulation et l'accès proprement dit. Ce point amène une première réflexion quant à la nécessité, dans une avenue de ce type, de ramener toutes les formes d'outils de gestions de l'information sous une même autorité, partant du principe que d'ici peu elles seront toutes ramenées dans le même moule. En ce qui concerne le projet proprement dit (gestion informatisé des documents..), il s'agit avant tout de poursuivre la démarche d'assainissement et d'encadrement, et ce n'est que lorsque le système sous sa forme manuelle sera rodé et sous contrôle qu'il faudra envisager l'étape suivante tel que décrit ci-dessus.

- Nouveau logiciel de paie intégré à la comptabilité, dans une perspective de récupération automatique des données vers la comptabilité. Fait partie de la panoplie de système de gestion de base d'une organisation. Typiquement, pour ce genre de préoccupation commune à toute organisation, le choix va s'orienter vers un progiciel, et dans une perspective de limiter la personnalisation au maximum.
- Banque de données de collectivités locales, compte tenu du virage dans lequel le FEC s'engage, ce dossier est probablement un des plus importants pour le devenir de l'institution. En effet, dans une certaine mesure, sa faisabilité conditionnera la capacité du FEC à se différencier dans son marché en cristallisant son expertise en un véritable avantage compétitif. C'est donc un dossier qu'il faudra mettre à l'avant, bien entendu, en débutant par une étude de faisabilité.

3.3. L'OPINION DES USAGERS

3.3.1. Impression générale.

A travers les différentes entrevues, il se dégage une impression globalement favorable face aux différents services de l'informatique. Les usagers affichent une confiance dans les structures mises en place et supportent l'orientation mise de l'avant. Ce dernier point est à nuancer dans la mesure où «l'orientation mise de l'avant» vu par les usagers se traduit plus par de la «tuyauterie» technologique que par des projets stratégiques. Dans le même ordre d'idées ils se fient aux systèmes d'informations pour leur fournir les moyens requis aujourd'hui et pour supporter le FEC dans la mutation dans laquelle il est engagé.

3.3.2. Points particuliers.

En terme d'affaire le particularisme du FEC réside dans sa double vocation qui se traduit par une direction bicéphale. Ce qui rend cette réalité difficile, est qu'aucune procédure formelle n'est définie et partant mise en place. Dès lors s'il est vrai que les deux directions grâce aux mécanismes mis en place (comités de coordination et autres) sont capables d'harmoniser leur action il n'en est pas de même aux échelons inférieurs et il y a un constat de difficulté de communications entre les secteurs dans les opérations quotidiennes. Il ressort également des entrevues que, peut-être par faute de temps ou absence de mécanismes formels, la communication s'effectue difficilement du haut vers le bas et vice versa.

Autre élément qui mérite d'être souligné, est l'impression que donnent les usagers d'être en attente qu'on (l'informatique) leur fournisse les systèmes requis pour leur gestion, attitude qui s'apparente plus à celle d'un observateur que d'un participant.

Par ailleurs il apparaît, à l'observateur externe, qu'il existe un certain décalage entre les préoccupations des directions, ce décalage n'est perceptible qu'à travers des entretiens avec les directions des secteurs. Il ne s'est pas cristallisé sous une quelconque forme dans la mesure précisément où d'une part les directions, préoccupées par les considérations quotidiennes, n'ont peut-être pas le temps de développer une réflexion sur ce sujet et d'autre part par le fait

qu'aucun mécanisme (du moins à ce qu'il paraît) n'est mis en place pour inciter à cette réflexion.

L'importance de la manipulation de «papiers» dans le cadre des opérations du FEC est un point qui est également soulevé. Cela rejoint les préoccupations de l'informatique au niveau de la liaison AGADIR/RABAT et le dossier Archives. Il y aurait probablement, à un moment donné, à faire également une réflexion sur le flux de toutes ses informations, leur pertinence, l'existence ou non de redondance, sur des aspects d'automatismes, de normes et de standards.

En résumé, les usagers semblent voir dans les systèmes d'informations la «panacée universelle». Bien évidemment, lorsqu'on observe la façon dont les technologies s'insèrent dans tous les domaines en y apportant des solutions inimaginables il y a peu, on a tendance à abonder dans le même sens. Toutefois il ne faut pas perdre de vue d'une part que tout a un prix, et de ce fait une solution technologique idéale, n'est pas nécessairement accessible, et qu'autre part quelque soit le niveau d'évolution d'une technologie, la réflexion et la décision restent entre les mains des gestionnaires.

3.4. OBSERVATIONS

3.4.1. RÈflexions gÈnÈrales

A prime abord, la première impression qui se dégage des entrevues et de la façon dont les choix technologiques sont orientés est que le FEC, et à travers l'institution les gestionnaires, donne d'une certaine façon «carte blanche» à l'informatique. Bien sûr, les décisions ne sont pas directement prises par l'informatique, mais en fait celle-ci ne se fait pas (ou peu) «challenger» au niveau des propositions qu'elle soumet. Ce qui ressort également est que l'informatique n'est pas directement «partie prenante» dans les orientations de l'institution, dès lors les seules anticipations sur le futur qu'elle est capable envisager se limite à de la «veille technologique». Et cela d'autant plus qu'il ne semble exister aucun document qui pourrait s'apparenter à un plan stratégique, et sur lequel l'informatique pourrait dès lors s'appuyer.

La deuxième observation qui apparaît et qui mérite d'être soulignée est que l'organisation du FEC s'appuie (trop) sur la connaissance individuelle de son personnel pour opérer. Par ailleurs il ne pourrait que difficilement en être autrement compte tenu de l'absence de procédures internes. A mon sens, non seulement cette façon d'opérer est risquée, mais elle ne peut se concevoir dans une perspective d'informatisation avancée particulièrement si on vise une approche de système intégré d'entreprise.

Le FEC à toute fin pratique est engagé dans virage magistral qui aura sur son organisation, sur son secteur d'affaire, sur ses façons d'opérer des impacts majeurs et ce mouvement qui déjà lancé, est présenté comme étant irréversible.. Devant cet état de fait on observe au sein du FEC une apparence de sérénité qui cadre mal, pour un observateur externe, avec l'importance des enjeux en présence et les changements majeurs qui se préparent. Il apparaît clairement qu'il y a au FEC une nécessité de «cristalliser» les changements présagés

en «projet d'entreprise mobilisateur» afin de canaliser toutes les énergies dans la même direction.

3.4.2. SystÈmes d'informations en place aujourd'hui

Au plan général l'environnement est sain, il y a peu d'héritage de vieux systèmes à gérer (on pourrait presque dire qu'il n'y en a pas) et les choix technologiques ainsi que la chronologie de mise en place de ses composantes découlent d'une réflexion sensée.

Toutefois, il faudra être attentif à plusieurs éléments caractéristique du FEC :

- En premier lieu l'informatique au FEC est en mutation, elle bascule d'une informatique individuelle vers une informatique d'entreprise. Trop souvent on cantonne ce type de virage à du changement un «quincaillerie» informatique. Mais en fait c'est l'entreprise ou l'institution elle-même qui, à travers ce changement, bascule d'une approche de travail individualiste vers une approche de travail d'entreprise. L'informatique finalement dans ce contexte joue avant tout un rôle de «déclencheur». Dès lors, il faudra être attentif aux autres aspects qui auront éventuellement un impact au FEC, tels que l'organisation, les communications en générale, les procédures, les normes et les standards.
- Une autre caractéristique du FEC concerne l'équipe informatique qui est jeune et motivée, ce qui bien entendu sont des qualités recherchées. Par contre elle est très restreinte en regard aux défis qui l'attendent, et de plus, à part le responsable du service, ses membres comptent peu d'années d'expérience. Il faudra donc que le FEC s'appuie sur des expertises externes pour d'une part renforcer l'interne et d'autre part faire du transfert de connaissances. De plus compte tenu de l'importance des projets que le FEC devrait, au minimum, mettre de l'avant, elle ne pourra valablement le faire dans un délai raisonnable qu'avec l'aide de supports externes.

3.4.3. Dossiers spÈcifiques

Deux dossiers importants sont sur le point d'être déployés et cela justifie donc qu'on s'y attarde :

- Il s'agit d'abord de la Gestion des dossiers, qui faut-il le rappeler est une application «récupérée» de la période d'informatisation 92/93. L'objectif poursuivi à l'origine était d'informer, au cours de colloques, les communautés locales sur l'état des dossiers les concernant. Cet élément mérite d'être souligné car cela risque d'avoir un impact sur, entre autre, la couverture fonctionnelle potentielle de l'application, comme par exemple la possibilité de gérer les interrelations entre plusieurs dossiers d'une même communauté.

Par ailleurs, la présentation de l'application démontre qu'elle est bien structurée et que la «Navigation» entre les différentes fonctions de l'application (entre autres passage d'un secteur de responsabilité à un autre) est ouverte et conviviale. Il s'agira à ce stade-ci de poursuivre l'intégration aux outils bureautiques avec par exemple l'impression automatique de contrats et éventuellement la production d'autres documents spécialisés découlant du type de dossier, (exemple cahier d'appel d'offre).

- Le deuxième dossier, l'archivage, représente pour le FEC, compte tenu du contexte de gestion de ses opérations, une préoccupation majeure. Ce dossier à ce qu'il apparaît a été quelque peu négligé dans le passé. La démarche mise de l'avant par l'équipe mixte Sygedoc et FEC (structurer et assainir avant d'implanter) est parfaitement conforme aux règles de l'art en la matière. En ce qui concerne la direction du projet, il apparaît que les grandes décisions d'orientations de ce dossier sont aujourd'hui assumées par un comité de pilotage. Lorsque le système sera opérationnel chaque intervenant dans le processus devrait garantir la fiabilité de l'ensemble ; la question qui se posera à ce moment est de savoir quelle autorité garantira que les procédures mises en place sont correctement appliquées par l'ensemble des intervenants. Aujourd'hui cette responsabilité semble confiée à chacune des directions et apparaît diffuse.

3.5. SYNTHÈSE

Les résultats de l'observation font ressortir que, fondamentalement, les assises de fonctionnement du FEC, dont les systèmes d'informations font partie, ne présentent pas de failles graves, la base technologique mise en place est valable, et qu'au niveau de l'organisation, bien entendu, quelques points sont à revoir ou à compléter comme par exemple les procédures.

Essentiellement, pour le FEC, la problématique réside avant tout dans sa capacité d'arrêter des choix alignés aux objectifs qu'il se donne, et surtout d'en faire l'unanimité au sein de son organisation. Pour cela il aura à mettre en place des mécanismes visant à «embarquer» les forces vives de l'institution vers l'objectif commun.

Et finalement l'effort, en tant que tel, sera surtout concentré à «ériger» les différents systèmes de gestion des informations requis pour supporter les objectifs que le FEC se sera donnés.

4. CIBLE VISÉE PAR LE FEC

4.1. CARACTÉRISTIQUES RECHERCHÉES

Le FEC est à la croisée des chemins et dans ce contexte il a à surmonter un double défi, d'une part poursuivre et compléter la mise en place de ses structures et systèmes de gestion entamé depuis sa scission de la CDG et d'autre part s'aligner et s'équiper pour respecter les règles du jeu qui sont de mises dans son nouveau creuset. Le FEC, de part ses structures légères et la quasi absence «d'historiques» dépassés à supporter, a des atouts qui devraient lui permettre de tirer son épingle du jeu en sautant des étapes. Il a la possibilité de se positionner en tant qu'Institution financière performante et compétitive, spécialiste dans le secteur des collectivités locales, malgré le fait que ce soit devenu un marché ouvert.

Pour ce faire, il doit consolider et accaparer l'avantage compétitif, qui aujourd'hui le différencie et le positionne sur son marché et il doit rapidement s'appuyer sur des systèmes de gestion dynamique capables de supporter les ajustements découlant des changements dans son marché traditionnel. Le défi du FEC sera sa capacité de gérer la concomitance entre structure légère, un espace temps défini et la mise en place de systèmes adaptés à sa nouvelle vocation.

4.2. CHANGEMENTS (OU AJUSTEMENTS) QUI EN R...SULTENT

4.2.1. L'AVANTAGE COMP...TIF

Une entreprise ou une institution ne peut prétendre détenir un avantage compétitif dans un marché que dans la mesure où d'une part l'accessibilité à d'autres intervenants du marché est difficile ou hors de portée et d'autre part que l'entreprise ou l'institution possède cet avantage en propre et non pas par employés interposés. Si on observe précisément la situation du FEC dans ce domaine on constate que sa position est très volatile. En effet son avantage compétitif sous sa forme actuelle est accessible à quiconque se donnerait la peine de s'y intéresser, les informations sont publiques et la compétence du «métier» revendiqué par le FEC relève en fait d'individus à l'emploi de l'institution. Dans sa stratégie de positionnement le FEC va devoir consolider et accaparer cet avantage compétitif et faire en sorte que la valeur ajoutée le différencie dans son créneau d'affaire.

Il s'agira donc pour le FEC «d'arrimer» le «métier» à l'institution en élaborant un ensemble de systèmes s'appuyant sur des bases d'informations enrichies du milieu, en traduisant les compétences spécifiques de son personnel en base de connaissances et en développant des Outils permettant au FEC de se positionner en exclusive face aux communautés locales.

4.2.2. LE SYST»ME DE GESTION

La caractéristique essentielle recherchée au niveau du système de gestion est qu'il soit adapté à un monde en évolution. Cette nouvelle réalité nécessite de la part de l'entreprise ou de l'institution un niveau de flexibilité sans égal dans le passé. Cette flexibilité c'est entre autre sa capacité de s'appuyer sur une organisation dynamique et ajustable, c.a.d. ayant un cadre de fonctionnement évolutif et du personnel mobile et multidisciplinaire. De mettre en pratique autant que se peut les principes «employabilité» et d'interchangeabilité du personnel.

Bien entendu cette vision nécessite une nouvelle approche d'intégration de l'ensemble des technologies de la gestion de l'information à l'entreprise ou à l'institution. Fondamentalement,

elle migre d'un statut d'outil auxiliaire à la gestion à celui d'élément fondamental qui définit et supporte les nouveaux principes de structure et de fonctionnement de l'institution (et par ailleurs de la société en général).

Cela détermine un nouveau profil de systèmes d'information dans lequel le renouveau technologique est nécessairement complété par la réorganisation du travail et la formation.

4.3. NOUVEAU PROFIL DE SYSTÈMES D'INFORMATIONS

4.3.1. LE RENOUVEAU TECHNOLOGIQUE

Le renouveau technologique déborde largement du cadre du remplacement simple de technologies, en fait il s'agit avant tout de viser une efficacité accrue au niveau de l'entreprise ou de l'institution en passant d'une orientation de gestion basée sur la productivité individuelle vers un système de gestion basée sur la productivité de groupe. Cette démarche nécessite une approche globale qui s'appuie sur différentes technologies, concepts, systèmes spécialisés, tel que :

- La micro-technologie ;
- Le courrier électronique ;
- L'archivage électronique ;
- Les applications en mode clients/serveur ;
- Les formulaires électroniques ;
- L'environnement Bureautique ;
- Le concept de travail de groupe.

C'est précisément l'approche que le D.O.S.I. a mis de l'avant, en implantant les premiers jalons du renouveau technologique. Et c'est une démarche qu'il devrait poursuivre.

4.3.2. LA (R...)ORGANISATION DU TRAVAIL

La (ré)organisation du travail intervient souvent dans les entreprises en période de crise ou de compression des dépenses. En réalité, compte tenu du nouveau contexte mondial, cette préoccupation devrait en être une de tous les instants. Elle devrait se traduire par des actions systématiques de remise en question et elle devrait idéalement anticiper toute informatisation éventuelle. Dans une approche d'informatisation de type client/serveur, comme c'est le cas au FEC, une remise en question de l'organisation du travail est, par contre, un préalable à la mise en place réussie du nouveau système envisagé. Il est bien entendu que, dans ce type de démarche, tous les aspects de l'organisation de l'entreprise devront être couverts et elle s'effectuera dans un esprit de remise en question fondamentale de ce qui se fait en se préoccupant constamment du pourquoi cela se fait.

En fait la réorganisation du travail est indissociable d'un renouveau technologique dont elle est en quelque sorte le faire valoir. En d'autres termes espérer atteindre des résultats, entre autres d'efficacité, en se préoccupant en dilettante de l'organisation du travail est utopique.

4.3.3. LA FORMATION

Une entreprise ou une institution, aujourd'hui, qui veut se maintenir en affaire doit viser une flexibilité de fonctionnement et une efficacité d'organisation maximum. Ces objectifs ne s'atteignent qu'à travers la mise en place de nouvelles approches de travail basées sur le groupe plutôt que sur l'individu. Un travail de groupe efficace doit s'appuyer nécessairement sur un cadre d'opérations normalisé et automatisé au maximum. Et bien sûr, c'est la formation qui garantira le fonctionnement efficace de ce nouveau type d'approche. Cette formation, dispensée sur les différents aspects concernés, devra s'effectuer selon une approche cohérente et intégrée. Elle couvrira non seulement l'apprentissage de nouveaux outils mais également les nouvelles approches de travail que cela sous entend, les standards et normes d'entreprise qui supportent les façons de faire, et la réorganisation du travail en général.

La formation est donc le complément indispensable à la réorganisation du travail et elles forment avec le renouveau technologique un ensemble indissociable.

5. RECOMMANDATIONS

5.1. AU PLAN G...N...RAL

5.1.1. LA GESTION DU CHANGEMENT

Dans les pages précédentes, nous avons vu qu'une informatisation aujourd'hui ne peut plus se limiter à fournir des outils aux différents départements d'une entreprise ou institution mais qu'en fait il s'agit à travers la démarche de remettre en cause des approches de travail traditionnel en visant entre autre une efficacité de groupe. Nous avons vu que dès lors on ne peut dissocier l'informatisation en tant que telle (renouveau technologique) de la réorganisation du travail et de la formation qui en découlent directement. Ces trois domaines se retrouvent en fait dans ce que l'on appelle la «gestion du changement». Toutefois il ne s'agit pas ici de changement au niveau de l'institution en tant que telle (changement de mission ou de statut ou redécoupage de secteurs) mais plus simplement des changements dans l'organisation du travail («sur le terrain») découlant généralement de la mise en place de nouveaux systèmes, mais pouvant aussi découler d'une réflexion sur l'efficacité d'un secteur ou d'une analyse des échanges et des communications entre groupes ou individus.

Dès lors, pour garantir que l'ensemble des activités relevant de la «gestion du changement», dont la gestion des systèmes d'information est partie intégrante, s'effectuent à bon escient, il est important qu'elles relèvent, d'une même autorité. Il s'agit en particulier de :

- < L'information elle-même sous toutes ses formes ;
- < Tous les systèmes et mécanismes de communication et d'échanges internes ;
- < Les technologies de l'information et des services associés ;
- < L'organisation du travail, dans l'optique d'optimisation du processus du travail ;
- < La formation qui supporte et accompagne le changement.

5.1.2. R...FLEXION STRAT...GIQUE

Le FEC, de par son évolution particulière et l'emphase qu'il a du mettre sur des actions prioritaires ne s'est pas donné le temps d'une véritable réflexion stratégique à l'échelle de l'organisme. La résultante de cet état de fait, comme nous l'avons vu, a plusieurs conséquences potentiellement néfastes. D'une part une implication faible, voire inexistante, des usagers dans les orientations informatiques, et conséquence directe une apparence de carte blanche donnée à l'informatique. D'autre part aucune confirmation d'unanimité entre les directions au niveau des grandes orientations du FEC et de l'apport attendu des systèmes d'informations. Et finalement absence de cadre de référence formel orientant les actions de l'informatique. Dans ce type d'activité il apparaît souvent, et cela est particulièrement le cas du FEC aujourd'hui, qu'il serait préférable d'effectuer l'exercice après avoir complété tel ou tel autre dossier (exemple du dossier d'orientation stratégique pour le FEC). Cette position est défendable lorsque l'exercice s'apparente à une mise à niveau d'un plan, ce qui signifie que l'institution ou l'entreprise en question a déjà une base sur laquelle s'appuyer. Lorsque ce n'est pas le cas, comme précisément aujourd'hui au FEC, il est important d'effectuer un premier

exercice visant à confirmer le bien-fondé des actions entreprises et à débattre sur les grandes orientations à donner aux systèmes d'informations.

- < Il s'agirait donc d'élaborer un premier niveau de schéma directeur sur base de l'actuel connu ;
- < Par la suite il faudra le compléter en s'appuyant sur les résultats de l'étude stratégique qui va être entreprise prochainement par le FEC.

5.1.3. BASE DE CONNAISSANCES DES COLLECTIVITÉS LOCALES

La mise en œuvre de ce dossier est sans conteste un élément déterminant pour supporter la volonté de positionnement du FEC dans son marché. Il devient prioritaire dans la mesure où ce dernier s'est effectivement engagé dans son virage suivant une planification définie.

Ce dossier ne concerne pas uniquement le montage d'une banque de données des collectivités locales, il devra s'enrichir de la connaissance et de la compétence du «métier» dans le contexte particulier dans lequel le FEC opère. Il devrait permettre au FEC de mettre sur pied des produits originaux à proposer aux collectivités locales et ainsi d'asseoir, auprès de ces dernières, le statut particulier qui le différenciera dans son marché.

- Le genre de préoccupation, dont question, semble relativement nouveau au Maroc. Il s'agira donc dans un premier temps d'examiner, à travers une étude de faisabilité, les sources d'informations potentielles et d'effectuer une réflexion sur leur portée;
- Suite aux résultats de la première étude, des discussions devront être entamées avec la direction du FEC, discussions qui devront tenir compte des recommandations découlant du mandat stratégique. Ces activités viseraient à identifier les «produits» à valeurs ajoutées pour supporter le positionnement du FEC. Il faudra par la suite les traduire en dossiers préliminaires pour fin de décisions ;
- La dernière activité relève de la réalisation et de l'implantation des choix retenus.

5.1.4. RÉFLEXION SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Plusieurs éléments qui ressortent du diagnostic justifient, cet exercice de réflexion. Il y a d'une part les faiblesses, tel l'absence de procédures internes, observés dans la réalité du FEC aujourd'hui. D'autre part sa capacité (ou incapacité) sous sa forme actuelle d'affronter le futur. Et finalement dans la perspective de mise en place prochaine de nouveaux systèmes, tel la gestion des dossiers, ou nouvelle approche de travail, tel le travail de groupe, recherche d'une efficacité accrue pour l'organisation. Les domaines concernés par cette réflexion devraient relever des aspects de :

- Structures et Organisation ;
- Procédures, normes et standards ;

- Rôles et responsabilités ;
- Cheminement des informations (flux) ;
- Communications en général.

5.2. AU PLAN PARTICULIER

5.2.1. LA BUREAUTIQUE ET LE «TRAVAIL DE GROUPE»

Nous l'avons vu, une des caractéristiques du fonctionnement du FEC, est qu'il opère à partir de communication et de production d'un grand nombre de documents ayant dans certains cas des liens de cause à effet. La bureautique et les approches de travail de groupe sont typiquement les avenues qui vont répondre à ce profil de fonctionnement, en y apportant les aspects d'efficacité, de rapidité et de fiabilité, qu'aucun système manuel n'est capable de fournir. Par ailleurs une partie de activité du FEC est alimentée par l'antenne d'AGADIR.

- Ce qui signifie qu'une des premières priorités devrait être la liaison, via INTERNET/INTRANET, d'Agadir à Rabat. L'objectif, dans un premier temps de cette liaison serait de couvrir les aspects de communication de documents et de courriers entre les deux centres. Cette activité comprendra le choix d'une solution technique, l'acquisition par la suite d'équipements et la mise en place de procédures, et finalement la formation et la généralisation à l'ensemble de tous les usagers concernés ;
- En parallèle le FEC devra poursuivre l'intégration des outils Bureautique aux applications, ce qui permettra en outre l'automatisation des impressions.

5.2.2. MISE EN PLACE D'UN SPAD

Une des préoccupations majeures qui ressort des entrevues avec les dirigeants du FEC est la nécessité pour eux de disposer d'informations et d'outils de gestion leur permettant de mieux gérer les dossiers qui leur sont présentés. En étant capable, entre autre, d'anticiper des situations, de bâtir des scénarios sur base d'hypothèses, de s'appuyer sur des indicateurs d'alertes ou autres, etc...

C'est typiquement, le domaine d'un SPAD (Système de pilotage et d'aide à la décision) et, aujourd'hui, pour répondre à ce type de préoccupation, plusieurs outils valables sont disponibles sur le marché. En fait, face à ce genre de préoccupation, l'outil en tant que tel devient de plus en plus un accessoire, le point essentiel étant la mise en pratique d'une nouvelle approche de gestion. Celle-ci impose la mise en place de nouveaux principes qui vise, non seulement, à mieux cerner des situations courantes mais également à anticiper, en simulant différents scénarios et en analysant les résultats afférents. Dès lors, l'élément le plus important dans le choix d'une solution est, en fait, la compétence dans ce domaine particulier de gestion, de la firme conseil sur laquelle va pouvoir s'appuyer le FEC.

Il s'agira donc dans la démarche, d'arrêter un choix de firme/partenaire et ensuite de retenir un projet pilote représentatif au sein du FEC. Suite aux résultats obtenus, en

collaboration avec la firme conseil, il y aura des ajustements à apporter et ensuite la généralisation pourra s'effectuer à travers l'organisation du FEC non seulement de l'usage du produit mais aussi de l'approche de gestion qui en découle. Cette étape devra s'effectuer en s'appuyant sur une formation adéquate.

6. PLAN D' ACTIONS

Réf.	Dossiers	Responsabilités	prérequis	Efforts (J/P)	Calendrier
1/	Regrouper	Direction générale	-	-	1 ^{er} trim. 97
2a/	Réflexion stratégique Sur base de l'actuel	D.O.S.I. Conseiller externe	1	20	1 ^{er} trim. 97
2b/	Réflexion stratégique suite à l'étude stratégique	Idem	étude stratégique	20	4 ^{eme} trim. 97
3a/	Base de connaissances Étude de faisabilité	Idem	-	10	1 ^{er} trim. 97
3b/	Base de connaissances Dossiers préliminaires	Idem	3a	30	2 ^{eme} trim. 97
3c/	Base de connaissances Élaboration	Bureau d'étude	3b	200 ??	1998
4	Réflexion sur l'organisation du travail	Conseiller externe	étude stratégique	30	4 ^{eme} trim. 97
5a/	Internet/Intranet Étude	Bureau d'étude *1	-	10	1 ^{er} trim. 97
5b/	Internet/Intranet Installation	Bureau d'étude	5a	*2	1 ^{er} trim. 97
6a/	SPAD, mise en place d'un pilote	Bureau d'étude *3	-	140.815 DH	1 ^{er} trim. 97
6b/	Formation et généralisation	Bureau d'étude	6a	10	2 ^{eme} trim. 97

*1 Recommandation d'utiliser les services de MTDSNet ; meilleur choix références/prix

*2 Il faut prévoir un déboursé de l'ordre de ± 250.000DH d'équipements, à confirmer par 5a

*3 Recommandation d'utiliser les services de ARCHOS conseil, meilleur choix produit proposé et compétences professionnelles.

7. ANNEXES

7.1. LISTE DES PERSONNES RENCONTR...ES

< DIRECTION DU FEC :

DIRECTION GÉNÉRALE, MR. SAHEL ;
SECRETARIAT GENERAL, MR. CHOUKRALLAH ;
DIRECTION DU CRÉDIT, MR. OUDOR ;
DIRECTION FINANCIÈRE, MR. GUEZZAR ;
SYSTÈMES D'INFORMATION, MR. NASROLLAH ;
AUTRES RESPONSABLES ;
MR. AKHIYAT ;
MR. AYAD ;
MR. ROULAMI ;
MR. NBOUH ;
MR. MEKOUAR.

< FIRMES EXTERNES :

ARCHOS CONSEIL, MR. CHRAIBI & MR. BENCCKEKRI ;
SYGEDOC, MR. RIFFI ;
GSIMAROC, MR. EL IBRAHIMI ;
CBI, MR. SBAI.

7.2. ENTREVIUES

7.2.1. DIRECTION G...N...RALE, MR. SAHEL

D'emblée, MR. SAHEL me signale que le FEC doit devenir une banque, que ce n'est pas un choix, c'est une nécessité ;

Il m'informe que différents changements bousculent le domaine bancaire au MAROC : d'une part la libéralisation de l'épargne et du marché obligataire administré jusqu'à présent par l'état : en un mot l'état se désengage et du coté des établissements publics il n'y a plus de garanties. Et d'autre part il y a les aspects de transformation de la bourse et de mobilité de l'argent.

Au niveau du FEC, dès cette année, il n'y aura plus de garanties, il va se poser à ce moment là un problème de mobilisation de ressources ;

MR. SAHEL m'informe qu'une étude stratégique va être confiée à une firme spécialisée, qui déterminera différents aspects de faisabilité du changement qui est en train de s'opérer au FEC ; Les grandes options seront déterminées suite à cette étude.

Toutefois, MR. SAHEL précise que le FEC veut rester une banque de collectivité locale, elle a, dans ce domaine, une avance sur les autres organismes qui est sa connaissance du métier. Le FEC vise en même temps le marché du développement local et les futurs concessionnaires des actuels services publics ;

Les contraintes qui sont à prévoir découlent de la connaissance de nouveaux métiers et de nouvelles compétences, et d'une volonté de rester une petite entité d'un maximum de 120 personnes ; Le FEC veut conserver sa spécificité, sa souplesse, cela va exiger des modifications, du challenge ;

Et dans ce cadre différentes études sont lancées avec le concours de TSS.

En ce qui concerne l'appui des systèmes d'informations, MR. SAHEL me précise qu'ils interviendront dans la gestion interne du FEC, mais, par contre, pas jusqu'à gérer des informations en temps réel et des aspects de service à la clientèle, du moins dans un premier temps, cela pourrait venir plus tard. Toutefois, les systèmes d'informations doivent se préparer à se connecter à d'autres systèmes de banques plus évolués, lorsque l'étude stratégique sera terminée et bien sûr en fonction des orientations qui s'en dégageront.

MR. SAHEL me signale, pour terminer, que l'évolution future serait d'avoir quelques clients importants, les grandes sociétés, qui ne se comptent qu'en quelques unités

7.2.2. SECRETARIAT GENERAL, MR. CHOUKRALLAH

MR. CHOUKRALLAH signale que le FEC est effectivement à un tournant de son histoire, cela doit s'effectuer dans de bonnes conditions, en s'appuyant sur l'informatique ;

Il est une banque depuis juillet 96, dévolu aux communautés locales, il a aujourd'hui 1500 clients qui passeront à 1600/1700 lors de la création des régions ;

Le FEC joue un rôle important dans ce processus de changement ;

Depuis sa création le FEC a connu des mutations en cascades ;

IL va devoir s'autofinancer (perte de la protection de l'état), devenir une institution compétitive, et trouver sa place parmi les autres banques ;

MR. CHOUKRALLAH déclare que dans ce contexte, l'informatique est un outil essentiel, et en particulier par l'information qu'il faut avoir disponible ;

MR. CHOUKRALLAH rappelle les principales étapes par lesquelles le FEC est passé ; Au départ il y a eu la création d'une base de données et d'un système développé par IMEC pour dialoguer directement avec les collectivités locales au cours des colloques ;

Par la suite il y a eu les ordinateurs fournis par l'USAID ;

Ensuite la création d'une équipe interne, ce qui a permis l'amélioration du système d'origine IMEC, dans une optique de gestion de toutes les phases d'un projet en s'appuyant sur une base complète de données ;

MR. CHOUKRALLAH signale que cette application est en cours d'installation ;

La mise en ordre des archives est un autre dossier important en cours de réalisation avec une firme de Casablanca (SYGEDOC), elle même travaillant avec la collaboration d'une firme française (SERDA) ;

Pour MR. CHOUKRALLAH, l'objectif est que chaque cadre du FEC ait son ordinateur, et dans cette perspective il s'agit d'assumer une formation en conséquence ;

Il me parle également d'un besoin de schéma directeur dont la responsabilité incomberait au responsable informatique ;

Il me signale, en passant, que le FEC fonde de grands espoir sur lui, et l'informatique en général, pour supporter les différentes directions de l'entreprise ;

MR. CHOUKRALLAH me confirme que le FEC veut rester modeste dans ses structures d'où l'importance du département organisation et systèmes de gestions ;

Il me signale également que pour atteindre son nouveau statut, le FEC doit satisfaire à un certain nombre de préalables, et dans ce contexte il va confier à un bureau spécialisé une étude stratégique sur laquelle le FEC pourra s'appuyer pour effectuer sa mutation ;

En parallèle, d'autres études concernant, entre autre, les procédures et la formation devraient se compléter avec TSS ;

En outre, MR. CHOUKRALLAH m'informe que le FEC est appelé à avoir des antennes au minimum dans les régions, et tôt au tard les collectivités y déposeront de l'argent, il pourrait même y avoir des dépôts conventionnels ;

Dans cette perspective, les agences devraient être capables de fournir les mêmes services que l'agence centrale, cela concerne tout le cheminement d'un projet et pourrait même inclure une autonomie pour des prêts d'un certain niveau ;

Pour des dossiers plus importants les agences devraient être capables de traiter rapidement avec le centre grâce à l'informatique ;

Dans le futur les agences devraient être quasiment autonomes et le bureau central devrait fournir les services de mobilisation de ressources, la communication, les stratégies, etc...

7.2.3. DIRECTION DU CR...DIT, MR. OUDOR

Pour MR. OUDOR, le FEC est avant tout une société de services, qui donc traite de l'information ;

Les systèmes d'informations doivent être complètement intégrés, depuis le début jusqu'à la fin du processus. En outre il faut qu'ils soient ouverts à tous, bien sûr au niveau des informations requises. De plus ils doivent être parfaitement à jour à la fois au niveau du «contenant» et du «contenu» ;

Pour MR. OUDOR, le début effectif du FEC se situe, en fait, en octobre 93, car selon lui, la première année entre la date officielle et la mise en place réelle a été une année de mutation. Le premier travail marquant a été l'audit de la firme Price Waterhouse qui, pour MR. OUDOR, s'apparentait plus à un état des lieux qu'à un audit mais toutefois cela a été le déclenchement du processus ;

De plus il signale qu'il y a un petit décalage entre ce que les systèmes d'informations vont lui fournir et ce qu'il souhaiterait, à savoir une véritable base de données sur les collectivités locales qui permettrait au FEC de concevoir des projets durables avec la collectivité dans un cadre plus large que ce qui se fait actuellement. Pour MR. OUDOR c'est là réellement la mission du FEC. Mais cela ne veut pas dire que le FEC va tout couvrir, toutefois MR. OUDOR insiste sur le fait que le FEC doit axer sa mission autour d'une activité conseil. Mais il précise toutefois qu'ils sont une banque spécialisée.

Quand on parle de systèmes d'informations, il y aussi l'organisation, les procédures etc... et pas uniquement l'informatique. L'organisation est indissociable de l'informatisation.

MR. OUDOR fait un bref retour en arrière, pour décrire brièvement les responsabilités de sa direction. Il en profite pour me signaler que tout se fait d'une manière empirique dû à l'absence de procédures institutionnelles pour appuyer la démarche.

Il signale qu'il serait important de pouvoir s'appuyer sur une entité organisationnelle qui ferait des études macro-économiques d'une région. Pour lui la viabilité du FEC passe par une assise de ce type qui partant du potentiel des régions pourrait les traduire en projets.

Ce qui préoccupe MR. OUDOR c'est la protection de ce qu'ils (au FEC) ont développés comme expertise et connaissance, car cela est à la portée de tout le monde. Et cela d'autant plus que les banques conventionnelles ont l'expérience bancaire et des possibilités de ressources financières que le FEC n'a pas. Ils pourraient donc concurrencer le FEC.

Pour MR. OUDOR, le FEC pourrait être la cheville ouvrière des communautés locales , en étant reconnu comme des spécialistes et ainsi être capable de proposer ses services aux autres organismes bancaires. Cela permettrait de développer des partenariats dans lesquels le FEC deviendrait la source incontournable pour traiter avec les communautés locales.

Bien sûr cela demanderait de bâtir un système d'information appuyant cette direction. On pourrait partir d'une étude macro-économique dans laquelle seraient couverts les aspects humains et financiers, le potentiel économique, les caractéristiques géographiques, les possibilités de développement et les moyens de les mettre en valeur. Pour souligner la pertinence de ses propos MR. OUDOR l'illustre par plusieurs exemples pratiques. Il rajoute que, par contre, tout cela a un coût, il faut des moyens humains et matériels et beaucoup de temps. Il se pose la question de savoir si une telle vision est compatible avec l'évolution du FEC vers une banque, pour lui cela ne fait aucun doute car c'est le métier central du FEC, et que c'est ce que le FEC pourra vendre à des partenaires financiers dans la perspective d'un cofinancement.

MR. OUDOR insiste à nouveau sur le fait que cette mission ne peut s'accomplir sans un système d'information adapté, c.a.d. couvrant à la fois les systèmes d'information et l'organisation. Il est conscient que la construction d'un tel système va coûter de l'argent, mais, par contre, cela pourrait devenir la source d'informations qui permettraient pour le FEC d'influencer les communautés locales au niveau des projets à privilégier. Le FEC pourrait être ainsi considéré par ces dernières comme un véritable partenaire et il économiserait ainsi au niveau de missions parfois inutiles et d'études de dossiers.

Autre point, pour MR. OUDOR, le système d'information devrait être parfaitement intégré et ouvert, que les informations soit de type financiers ou technique, cela permettrait de mieux contrôler le cycle du projet. Aujourd'hui l'informatique est «atomisée» les gens se déplacent d'une machine à l'autre, ce qui engendre des pertes de temps et une absence d'optimisation. Au niveau d'une communauté, il faudrait un transfert automatique des connaissances d'un projet à un autre, et chacun devrait pouvoir y accéder. D'après MR. OUDOR cela n'est pas prévu dans la future application informatique «gestion de dossiers», et pour lui cette application (IMEC) est avant tout une gestion de dossier financier avec un aspect quantitatif, et l'aspect qualitatif qui intéresse la gestion technique du projet semble ne pas y figurer. OR la partie suivi et supervision du projet est essentielle pour le FEC, MR. OUDOR signale que pour certain projet le FEC met plus d'un an avant de décaisser parce que précisément la fonction suivi n'est pas assez diligente. Il y a bien entendu la tutelle qui chapeaute les communautés locales qui influence le cycle du projet, mais il y a surtout le fait que les procédures ne sont pas claires et pas connues par les communautés. MR. OUDOR fait remarquer qu'il y a un travail en cours sur ce sujet.

Toutefois en s'appuyant sur un système intégré, cela pourrait accélérer le processus en générant, par exemple automatiquement le contrat de prêt avec tous les sous produits tel que les cahiers d'appel d'offre, et ensuite il y aurait l'aspect de suivi physique proprement dit.

7.2.4. DIRECTION FINANCIÈRE, MR. GUEZZAR

MR. GUEZZAR m'expose les lignes de la direction du FEC, à savoir deux directions opérationnelles, la direction financière et la direction du crédit auxquelles s'ajoute une direction d'administration générale (services).

Il me signale que la direction financière a trois fonctions essentielles :

- La mobilisation des ressources financières, dans laquelle on retrouve les aspects de gérer les fonds, les contrats d'emprunt (aspect de bailleurs de fond étrangers) et gestion de la trésorerie ;
- Gestion des actifs et passifs (comptabilité), à laquelle s'ajoute un aspect de contrôle de gestion (contrôle interne) par défaut ;
- Gestion des prêts, lorsque le crédit est mis en place par la direction du crédit, la direction financière prend le dossier en main pour le décaissement et les encaissements (recouvrements). MR. GUEZZAR me signale que dans le futur il y aura également un département CONTENTIEUX.

Il explique la façon dont la direction financière gère les relations avec les autres directions ;

D'abord il y a le comité de direction qui gère la coordination des activités du FEC et au sein duquel se débattent tous les problèmes de l'institution. Il est composé du directeur général, du secrétaire général, et des directions financière et du crédit ;

Entre les directions financière et du crédit il y a également des séances de concertation sur des aspects de décaissements, pour activer éventuellement les opérations de décaissement ou pour effectuer des rapports de synthèse au niveau des activités de l'institution.

MR. GUEZZAR me signale qu'il existe un autre comité, celui du crédit, dont le rôle est d'accorder les crédits. Pour chaque projet, il y a un profil typique de décaissement d'argent. Et il connaît les possibilités de fonds disponibles sur le marché intérieur et extérieur. MR. GUEZZAR signale qu'il ne recherche un emprunt que lorsque le dossier est complet.

MR. GUEZZAR me signale que la relation est intense avec le département organisation et systèmes d'information, de plus c'est avec la direction financière que débute la relation avec les communautés (et donc l'ouverture de dossiers d'informations)

Au niveau de la planification vers un statut de banque MR. GUEZZAR signale que le FEC a connu plusieurs grandes réformes et en ce qui concerne la fonction de banque, il va commencer à l'assumer en 97, une étude est planifiée en ce sens. C'est des résultats de cette étude que ressortiront les stratégies à mettre de l'avant. Cette étude devrait aborder toute les implications y compris l'organisation et les systèmes d'information. Elle s'effectuera en plusieurs phases en débutant par un diagnostic.

Pour MR. GUEZZAR, la situation aujourd'hui est meilleure qu'il y a un ou deux ans, grâce à de nouvelles compétences dont le FEC dispose aujourd'hui, une approche solide, une assistance comme celle fournie par l'USAID et sur lequel il peut compter. Ce qui signifie pour MR. GUEZZAR, que le FEC est mieux positionné pour affronter le futur, il est devenu une institution qui a en main les leviers de décision requis.

Au niveau des problèmes latents, pour MR. GUEZZAR, il y a l'aspect des ressources et des nouvelles données propre aux secteurs financier. Il y a aussi un problème d'efficacité amplifié par l'absence de procédures internes et par des faiblesses dans la coordination des activités entre les deux directions (financière et crédit). Les comités qui gèrent précisément les communications entre les secteurs devrait être élargis à plus grand nombre de participants. D'après MR. GUEZZAR, il y a au FEC une certaine difficulté de communication aussi bien du haut vers le bas que entre les secteurs.

En ce qui concerne le futur, il faudrait qu'au niveau informatique, on puisse fournir un effort pour rapidement automatiser tout ce qui l'est. Et c'est aussi de nouvelles fonctions, de nouveaux métiers, une nouvelle organisation et de nouvelles structures et il faudra que le FEC apprenne à intégrer tout cela.

Le futur s'est également la capacité pour le FEC de définir de nouveaux produits financiers, et cela prendra de nouveaux systèmes d'informations. Le FEC ne pourra aller chercher de nouvelles sources de revenus sans avoir les outils adéquats (aspect entre autres d'analyse de risques). Dans ce cadre, il y a l'aspect de connaissance du milieu qui pourrait se concrétiser par une base d'information sur les communautés locales.

7.2.5. D.O.S.I. , MR. NASROLLAH

MR. NASROLLAH explique rapidement les éléments clés de l'organisation du FEC . Il signale qu'il existe un comité de coordination composé du secrétaire général et des directeurs de la direction financière et du crédit, l'informatique par contre, et MR. NASROLLAH le déplore, n'y est pas représenté.

Il donne un historique des différentes mutations du FEC depuis son détachement du CDG, il explique, entre autre, les changements dans la façon d'informer les usagers (sur des dossiers informatiques) qui aujourd'hui s'appuie plus sur des présentations avec le pourquoi, le comment, et des communications sur des sujets d'intérêts, comme des nouveautés éventuelles.

MR. NASROLLAH me parle de son objectif de doter le FEC d'une infrastructure technologique de base, et il signale que c'est dans ce sens que ces idées sont mises de l'avant ;

Il parle sommairement de la migration du FEC de son statut actuel à celui de banque, en me précisant que la première priorité est l'assainissement des finances et que ce dossier est mené par la direction financière. Il fait remarquer qu'au niveau du FEC l'activité n'a pas changé, ce qui signifie que la préoccupation du virage n'est pas une priorité (absence de l'aspect «mobilisation des troupes»).

D'après MR. NASROLLAH, la priorité pour les directeurs est l'implantation de la bureautique, qui selon lui est un besoin primaire qu'il s'efforce de couvrir en tenant compte des préalables de base tel que les réseaux, la formation et les outils bureautiques. Pour lui il est important d'intégrer les utilisateurs, toutefois, d'après MR. NASROLLAH, les utilisateurs n'ont pas tous le potentiel pour assimiler les nouvelles façons de travailler, la moitié d'entre eux pourraient très vite être plafonnés.

En ce qui concerne la spécificité du FEC face aux municipalités, celui-ci doit posséder le savoir-faire, les informations (sous forme de base de données) et les outils pour supporter.

En ce qui concerne l'informatique proprement dite, MR. NASROLLAH signale qu'il a débuté seul son service il y a deux ans et par la suite (il y a un an) il s'est adjoint une première collaboratrice et tout récemment deux autres employés sont venus compléter l'équipe.

Durant cette courte période il a mis en place un certain nombre de chantiers, et en ce qui concerne les changements présagés du FEC, MR. NASROLLAH n'est pas inquiet (par rapport à ce qu'il entreprend) car ce qu'il met en place actuellement ce sont des infrastructures qui resteront stables quel que soient les orientations futures du FEC. Il veut privilégier une orientation progicielle à 100%, et au niveau de l'organisation informatique fonctionner avec une structure légère aplatie, s'appuyant sur des moyens externes.

Dans son approche générale, MR. NASROLLAH essaie d'une part de concilier l'avant-gardisme tout en avançant pas à pas, et d'autre part il essaie d'anticiper certaine fonction, comme par exemple l'aspect de compte et la possibilité de gérer des dépôts.

Depuis sa prise en charge de l'informatique, il a mis en place une base de données centrale avec rattrapage des données depuis 1989 et en y rajoutant des aspects de contrôle.

A la question de savoir comment l'informatique devrait s'impliquer, MR. NASROLLAH pense que l'informatique devrait se positionner en avant-gardiste et que les systèmes devraient toujours être prêts à supporter des opportunités qui se présenteraient pour le FEC. Dans le même ordre d'idée, il pense qu'à partir du moment où le FEC entre dans un marché concurrentiel, les directions, dont l'informatique, devraient bénéficier d'une souplesse de fonctionnement, par exemple plus axé sur les résultats et moins sur des règles. MR. NASROLLAH signale également que le budget informatique est limité, ce qui est un peu contradictoire par rapport aux besoins qui résultent du virage en cours au FEC.

En ce qui concerne les projets proprement dits, il s'agissait avant tout de consolider l'existant, standardiser les outils bureautiques, mettre en place la base de données pour la gestion des dossiers. MR. NASROLLAH fait un bref historique de l'origine du projet gestion de dossier et de l'intervention de IMEC, en relatant les difficultés vécues au départ avec ce produit. Pour MR. NASROLLAH, aujourd'hui c'est devenu une solution acceptable à moindre coût, il relate également le fastidieux travail de «récupération» des données réparties sur plusieurs tableurs individuels sans aucune concordance, par exemple il n'existait pas le même numéro de prêt entre les trois directions.

Au niveau de son plan d'action, MR. NASROLLAH signale qu'en 95 il se donnait deux orientations majeures : monter une bureautique intégrée avec optimisation de l'existant et ensuite de fournir des outils de gestion (en reprenant l'application IMEG).

Les bénéfices à court terme qui justifiaient l'approche mise de l'avant consistaient en :

- Une centralisation des informations névralgiques du FEC ;
- Rationnalisation du flux d'information ;
- Simplification du travail.

Et à plus long terme :

- Intégration des nouveaux besoins sans changement de systèmes ;
- Extension vers des applications client/serveurs avec les aspects de tableaux de bord ;

Intégration de la bureautique et des systèmes de gestion.