

CDL-UD(2021)031

Or. Fr.

**COMMISSION EUROPEENNE POUR LA DEMOCRATIE PAR LE DROIT**  
**(COMMISSION DE VENISE)**

en coopération avec

**LE MINISTERE DE LA TRANSITION NUMERIQUE ET DE LA REFORME DE  
L'ADMINISTRATION DU ROYAUME DU MAROC**

**Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration**

**14<sup>ème</sup> UniDem Med**

**« BONNE GOUVERNANCE ET QUALITE DE  
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE »**

**Visioconférence, Maroc**

**1-2 décembre 2021**

**RAPPORT FINAL**

par

**Mme Nadia BERNOUSSI**

**(Professeure de droit constitutionnel, Université Mohammed V de Rabat,  
Membre de la Commission de Venise au titre du Maroc)**

# CONSEIL DE L'EUROPE- COMMISSION EUROPEENNE POUR LA DEMOCRATIE PAR LE DROIT (COMMISSION DE VENISE)

## SEMINAIRE UNIMED DEM POUR LES HAUTS FONCTIONNAIRES

**Rapport élaboré par Nadia Bernoussi, professeure de droit constitutionnel, membre de la Commission de Venise**

*« J'ignore comment définir la qualité, mais je le sais lorsqu'elle fait défaut.<sup>1</sup> »*

La Commission européenne pour la démocratie par le droit (Commission de Venise), en coopération avec le Ministère de la transition numérique et de la réforme de l'administration du Royaume du Maroc, a tenu le 28 novembre, son 14<sup>ème</sup> Séminaire régional **UniDem Med** pour les hauts fonctionnaires sous le thème :

### « Bonne gouvernance et qualité de l'administration publique »

Cette rencontre régionale s'inscrit dans le cadre du projet conjoint Union européenne-Conseil de l'Europe "**Soutien régional à la consolidation des droits de l'homme, de l'État de droit et de la démocratie dans le sud de la Méditerranée**" (Programme Sud IV), et bénéficie des soutiens de l'Union européenne et du Conseil de l'Europe.

Il a été souligné et peut être peut-on y voir un signe, que cette manifestation s'est déroulée le 28 novembre, date récemment décrétée journée de la Méditerranée. Il est vrai que les deux rives de la méditerranée connaissent des défis communs, dont celui de la modernisation de l'administration en général et celui de la qualité du service public en particulier, ladite qualité découlant elle-même des principes de performance, de simplification, de confiance et de concertation.

Cette manifestation scientifique a eu lieu par visioconférence en raison de la situation sanitaire mondiale, elle a compté plus de 100 personnes connectées et une participation active de plusieurs pays membres du réseau et d'organisations régionales. Nous saluons ainsi la participation effective d'intervenants provenant de France, de Finlande, du Royaume-Uni, de Tunisie, de Palestine\*, d'Égypte, du Liban ainsi que de l'OCDE/Sigma et d'Access Info Europe ; nous sommes heureux de la présence mixte des académiciens (INET de France, ENA de Palestine\* et de Tunisie, Université de Vasa en Finlande) et des hauts commis de l'Etat ; des hommes et des femmes, des pouvoirs publics ainsi que des représentants de la société civile.

Il convient de rappeler que depuis une décennie, le Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration **UniDem Med** est devenu un rendez-vous de haut niveau, reconnu par la communauté des chercheurs en science administrative et en management, et par tous ceux qui s'intéressent à la gestion de la gouvernance publique, à la qualité du service public et à une administration performante et proche des citoyens.

---

<sup>1</sup> Peter Cusins (1994) in Paula Marc – Bitumar Inc “Qualité – les différents concepts de la qualité”

\* Cette dénomination ne saurait être interprétée comme une reconnaissance d'un État de Palestine et est sans préjudice de la position de chaque État membre du Conseil de l'Europe et de l'Union européenne sur cette question.

Le séminaire a été inauguré et modéré par Mme Frédérique Privat de Fortunié, cheffe de projet à la Division de la coopération avec les Etats voisins de la Commission de Venise du Conseil de l'Europe. S'en sont suivies les prises de paroles suivantes :

**M. Ahmed Laamoumri**, Secrétaire général, Ministère de la transition numérique et de la réforme de l'administration, Maroc ;

**M. Jean Christophe Filori**, Chef de coopération. Délégation de l'UE à Rabat ;

**Mme Caroline Martin**, Cheffe de l'unité de coopération avec les pays du voisinage sud, Division de la coopération avec les Etats voisins, Commission de Venise, Conseil de l'Europe ;

**Mme Nadia Bernoussi**, Membre de la Commission de Venise au titre du Maroc ; introduction générale

Le thème général dédié à « la bonne gouvernance et la qualité dans l'administration publique » comporte deux sous thèmes identifiés au préalable par le réseau des coordonnateurs. Les deux sous thèmes sont consacrés à la place et au statut des « **fonctionnaires au cœur d'une administration publique intègre, efficace et attractive** » ainsi qu'aux « **principes et normes au service de la transparence et de la bonne gouvernance dans l'administration publique** ».

Les quatre sessions comprenant chacune des expériences nationales, ont été animées par des intervenants de marque, alliant l'expertise du terrain et celle du monde académique, et ont ainsi porté sur les thématiques suivantes :

-La gestion des ressources humaines flexible, éthique et inclusive ;

-La déontologie et les codes de conduite dans la fonction publique ;

-Le droit d'accès à l'information, vers une administration plus transparente et ouverte aux citoyens ;

-Un service public de qualité au service du citoyen.

Il importe de mentionner que ces questions sensibles à l'éthique, à la déontologie, à l'accès à l'information et à la qualité placent le citoyen au centre des préoccupations de l'Etat et de la modernisation de l'administration. A cet égard, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a pu dans de nombreux discours, rappeler les grandes lignes d'une administration publique intègre, performante et responsable :

*« Les administrations et les services publics accusent de nombreuses carences relatives à la faible performance et à la qualité des prestations qu'ils fournissent aux citoyens. Ils pâtissent également de la pléthore des effectifs, du manque de compétence et de l'absence du sens des responsabilités chez de nombreux fonctionnaires »<sup>2</sup>*

*« En effet, le secteur public doit, sans tarder, opérer un triple sursaut en termes de simplification, d'efficacité et de moralisation. D'ailleurs, J'ai d'ores et déjà appelé à la nécessité de moderniser les méthodes de travail, de faire preuve d'ardeur créative et d'innovation dans la gestion de la chose publique. »<sup>3</sup>*

---

<sup>2</sup> Texte intégral du Discours prononcé par SM le Roi à l'ouverture de la 1<sup>ère</sup> session de la 1<sup>ère</sup> année législative de la 10<sup>ème</sup> législature. Octobre 2016.

<sup>3</sup> Texte intégral de SM le Roi Mohammed VI adressé à la Nation à l'occasion de la Fête du Trône 31 juillet 2019.

Dans la même veine, le Rapport général tant attendu sur le Nouveau modèle de développement a été précis et exhaustif lorsqu'il conclut que : « *l'administration doit mettre davantage l'accent sur la qualité du service au citoyen et à l'entreprise en accélérant le processus de simplification des procédures administratives, leur numérisation complète et en permettant au citoyen d'accéder aux données publiques pour évaluer régulièrement la qualité de services et d'avoir des possibilités de recours en cas de litige ou d'abus.* »<sup>4</sup>

Il convient également de rappeler les apports qualitatifs dans le domaine constitutionnel que ce soit au niveau d'un titre entier consacré à la bonne gouvernance et aux principes et droits auxquels le service public doit se conformer, ou en matière de reddition des comptes.

Le sujet qui nous a réunis autour de la question de la qualité est en effet, d'une importance capitale pour la gestion des ressources humaines, la gouvernance publique et la modernisation de l'administration. Il n'est pas simple non plus. Ainsi, « La Qualité c'est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, processus ou service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ». <sup>5</sup> « La notion **de qualité** est une notion a priori subjective. Le concept de gestion de **la qualité** est un concept du management au cœur de l'action **publique** dont l'objet est la gestion des services et des études. Un service **qualité** est donc un service support aux autres services de l'**administration.** »<sup>6</sup>

En fait, « il existe de nombreuses définitions de la qualité publique. La qualité publique peut se définir comme étant l'adaptation des services publics aux besoins des citoyens « au juste coût » (Définition de la qualité de France Qualité publique.). La qualité d'une prestation de service public est une notion complexe : elle recouvre à la fois la qualité relationnelle et celle du contenu même du service. Elle doit s'apprécier tant par rapport aux attentes individuelles des usagers que par rapport aux missions et aux contraintes d'intérêt général auxquelles elle répond. Sa définition même n'est donc jamais simple, mais implique nécessairement des choix et des arbitrages. »<sup>7</sup>

Certains ont pu soutenir que « le concept de qualité de service est lié au concept d'efficacité, mais désigne précisément le niveau de service, la ponctualité, la commodité, la précision et la réactivité ». <sup>8</sup>

En somme, « il n'existe pas de définition standard du terme, étant donné qu'il porte sur le « contrôle qualité », les « améliorations de la qualité », « l'assurance qualité », la « qualité de vie », et même la « qualité de vie au travail ». <sup>9</sup>

« Les démarches "Qualité" issues du secteur privé atteignent progressivement l'ensemble du secteur public. Il n'est pas simple de transposer des outils du secteur marchand, dominé par des principes économiques, à des administrations soumises à une philosophie de gestion publique.

---

<sup>4</sup> Le nouveau modèle de développement Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous. Rapport général.

<sup>5</sup> « Définition officielle de l'ISO Qualité – les différents concepts de la qualité Paula Marc – Bitumar Inc

<sup>6</sup> Martin Laurent : La démarche qualité appliquée aux services publics.cap carrieres-publiques.com mai 2010.

<sup>7</sup> Hermel Laurent : La qualité dans les services publics – Concepts, historique et enjeux Centres d'intérêt : Services / Évaluation / Satisfaction client ; Démarches Intégrer la qualité dans les services management de la qualité - vii-721 - 01/05/2009.

<sup>8</sup> La situation de l'amélioration de la qualité des services publics : Vingt-cinq années de tendances et de pratiques aux États-Unis [\*\*] Mar Holzer, Étienne Charbonneau, Younhee Kim Dans Revue Internationale des Sciences Administratives 2009/3 (Vol. 75), pages 443 à 460.

<sup>9</sup> Ibid.

Les biais bureaucratiques des administrations et la logique politique plus qu'économique qui anime le secteur non marchand nécessite une contextualisation fine des outils et méthodes importées du privé...Le défi est plus d'ordre culturel que d'ordre méthodologique. Les outils de la Qualité peuvent être transposés sans difficultés au sein du secteur public, mais c'est l'usage concret qui en sera fait qui leur donnera leur réelle valeur d'amélioration. »<sup>10</sup>

Emanation d'une école néolibérale, la démarche qualité n'oublie ni les indicateurs, ni la certification, ni les chartes d'accueil ni le volet performance de la Lolf. Ainsi, la norme ISO 9004 : 2009 intitulée « Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité » établit comme principe de base du management de la qualité l'orientation client/ parties intéressées qu'elle définit ainsi : « *Un organisme réalise des performances durables lorsqu'il est capable de satisfaire les besoins et les attentes de ses clients et des autres parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibrée* ». Les parties intéressées sont le personnel de l'organisme, les donneurs d'ordre (actionnaires ou hiérarchie), les fournisseurs, les partenaires, la société dans son ensemble.<sup>11</sup>

C'est tout l'intérêt, l'actualité et la légitimité des questions relatives à la bonne administration et à la recherche d'un service public de qualité et c'est dire aussi combien est justifiée notre rencontre régionale pour réfléchir ensemble à des solutions innovantes afin de réfléchir sur la qualité et son rapport avec la gouvernance publique afin d'adapter la fonction publique aux exigences du XXI siècle avec ses défis, ses enjeux mais aussi avec ses nombreuses opportunités.

Nul doute que de tels échanges et croisements de bonnes pratiques ont contribué à développer les modes de gouvernance des différents pays et le Maroc en tant que pays hôte, a pu présenter les acquis qu'il a accumulés en matière institutionnelle et normative notamment dans le domaine de l'intégrité, du droit d'accès à l'information, de la protection des données et de la digitalisation des services publics. Sur ce dernier point, il importe de mentionner que certains départements ministériels sont avancés en matière de dématérialisation de leurs services<sup>12</sup> et il n'est pas non plus un hasard que le département de la réforme de l'administration ait ajouté à son intitulé "la transition numérique". Le digital en tant que levier technologique devra améliorer et simplifier le niveau du service rendu. A cet effet, et dans le cadre de sa mission de mise en place de normes techniques concernant les services numériques, l'Agence de Développement du Digital<sup>13</sup>, a mis en place un guide de bonnes pratiques pour les administrations dans la conception et la transformation numérique des services publics en se basant sur les meilleures expériences et pratiques internationales.

Les quinze présentations ont été structurantes et d'un apport scientifique considérable. Leur qualité et leur pertinence ont permis de suivre l'évolution des différentes réformes administratives « en direct » ; ainsi, les expériences marocaine, française, germano-finlandaise, tunisienne, palestinienne et égyptienne paraissent dès lors plus familières les unes aux autres et les chartes de la qualité plus appropriées comme outils de la bonne gouvernance. Les présentations de l'OCDE/SIGMA ont complété avec profit les apports en termes de chartes de qualité comme moyen d'amélioration de la gouvernance publique. Il reste bien entendu difficile

---

<sup>10</sup> Amiel Michel : La qualité de services dans les administrations publiques : un défi du changement. Pyramides 7/200.

<sup>11</sup> La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition VOLUME 27-2 2010 ? politiques et management public Gilles Barouch.

<sup>12</sup> La direction des impôts.

<sup>13</sup> L'Agence de Développement du Digital (ADD) est créée en vertu de la loi n°61.16 publiée au bulletin officiel n°6604 du 14 septembre 2017.

de résumer tout ce qui a été dit durant ces deux jours tant la matière est riche et inspirante. Il est toutefois possible de tracer quelques pistes de réflexion générées par le niveau des interventions et la richesse des débats.

Ainsi, est-il possible d'énumérer les mots-clés ainsi que les droits et libertés qui sont revenus dans la majorité des interventions et qui constituent les éléments indispensables à une gouvernance publique de qualité :

Confiance, transparence, intégrité, attractivité, inclusion, flexibilité, bien-être, éthique, déontologie, égalité professionnelle, mobilité, évaluation, rémunération, efficacité, efficience, performance, facilitation, bienveillance, attentes, numérisation, proportionnalité, engagement, ouverture, réutilisation, gratuité, contrôle, évaluation, intérêt général, formation.

Des droits et libertés ont été proposés pour avoir une gouvernance publique de qualité, dont : droit d'accès à l'information, liberté d'expression, égalité professionnelle, droit à la reddition des comptes, droit à la communication, droit au recours, droit à la citoyenneté, droit à la démocratie participative.

Un certain nombre de liens et de connexions sont ressortis des divers échanges :

- Lien entre emploi et compétence dans la gestion de la performance
- Lien entre éthique et cadre environnemental juste et équitable
- Lien entre gestion des ressources humaines, déontologie et qualité de l'administration publique
- Lien entre charte de qualité et bonne gouvernance
- Lien entre droit d'accès à l'information et secret professionnel
- Lien entre bonne gouvernance et accès à l'information
- Lien entre performance de l'agent et évaluation de la structure.

En fait, quel que soit le système ou le pays envisagé, le citoyen est apparu au centre des préoccupations de toute réforme administrative et l'agent public comme un administrateur à protéger. De plus, le management de la terreur semble céder le pas à l'écoute, au dialogue, à l'adhésion, au respect et au coaching.

Il convient de souligner l'importance du cadre normatif (constitution, conventions internationales, codes, chartes, statut, lois et décrets) qui a été unanimement utilisé. Le rappel des nouvelles constitutions avec les nouvelles références à la gouvernance publique ont également jalonné les propos. Beaucoup ont évoqué en premier lieu l'impact du cadre constitutionnel, les dates « déclencheuses » des nouvelles lois fondamentales marocaine et tunisienne ; parfois conventionnel ; d'autres ont montré l'influence de la forme de l'Etat sur la fonction publique (unitaire, décentralisé, régionalisé, fédéral) ; il faut saluer les réformes avancées menées dans des contextes politiques et socio-économiques difficiles tels que ceux de la Palestine\* et le Liban.

Il est à noter également la difficulté de comparer des fonctions publiques de pays différents ; il y a d'une part les fonctionnaires et d'autre part, les contractuels, il y a une différence entre emplois et carrières, il faut noter la multiplicité de statuts et une tendance lourde de plus en plus avérée vers les contractuels.

Les définitions : Déontologie et éthique, éthique et légalité, accès aux documents publics (en Angleterre "accès aux documents officiels"), efficacité et efficience, intégrité valeur et/ou système.

## **1 - Une gestion des ressources humaines flexible, éthique et inclusive pour améliorer l'efficacité, la performance et le bien-être au travail dans l'administration publique.**

Cette session a mis l'accent sur le comment offrir un cadre de travail attractif, flexible, et éthique aux agents de la fonction publique. Comment développer et mettre en place de nouvelles méthodes de travail ? Quel rôle pour les managers dans cette évolution ? Quel cadre législatif ou normatif mettre en place ? Comment adapter les politiques de gestion des ressources humaines, de mobilité ou de formation afin d'atteindre cet objectif ?

On a pu écouter avec intérêt les intervenants du premier panel qui ont mis l'accent sur la territorialisation de la gestion des ressources humaines en France, sur l'impact des principaux textes et outils européens/ GRH dans les administrations publiques nationales et locales et sur les principes de la nouvelle gestion publique axée sur la décentralisation des responsabilités financières et l'orientation vers les individus.

Les communications ont mis l'accent sur la nécessité d'un cadre de travail éthique, transparent générant de la confiance, et ont souligné l'intérêt du principe de la compétence collective contre le management de la terreur.

Le rôle du manager a été précisé dans le lien existant entre performance de l'agent et évaluation de la structure, au niveau du bien être des fonctionnaires, de l'égalité professionnelle et de l'importance de la formation des formateurs. La question du système des notations est appelée à être revue pour réinterroger la question de la motivation et de son caractère approprié ou non. La motivation est-ce une bonne chose ? La performance au mérite ? Quid des projets participatifs ?

Le lien entre le cadre constitutionnel et la gestion des ressources humaines a été visible dans les présentations marocaine, tunisienne et palestinienne. Les intervenants se sont interrogés sur les conditions d'une performance de compétence, dont la liaison entre emploi et compétence dans la gestion de la performance (REC/GEPEC).

### **Recommandations :**

- Tenir compte de l'environnement professionnel
- Prendre en considération le bien-être de l'agent
- Miser sur une formation des formateurs adéquate et de qualité
- Promouvoir l'égalité professionnelle entre les sexes
- Opter pour le management basé sur la confiance et la compétence collective
- Revoir le système de l'évaluation et de la notation
- S'interroger sur la performance au mérite et la motivation
- Faire la liaison entre emploi et compétence dans la gestion de la performance.

## **2 - La déontologie et les codes de conduite dans la fonction publique : des outils pour renforcer la confiance des citoyens envers l'administration publique.**

Cette session a permis de souligner l'importance du renforcement de la culture de la déontologie au sein de l'administration publique au travers notamment des codes de conduite et de déontologie. Quelles sont les bonnes pratiques en la matière, les moyens utilisés et les résultats observés ?

Après avoir fait avec intérêt la distinction entre déontologie et éthique, les intervenants ont partagé leurs expériences en matière de déontologie et de code d'éthique dans la fonction publique et ont conclu que les Etats accordent du crédit à la dimension déontologique pour accroître l'efficacité et la performance. Il a été noté la distinction à faire entre les Etats soucieux de l'éthique et ceux qui privilégient la légalité. Il est à signaler également la profusion de règles, codes et chartes en la matière (loi sur la déontologie en France, codes de conduite en Tunisie et en Palestine, projet de décret sur la déontologie au Maroc). Il faut également relever la multiplication des institutions, agences, conseils, autorités et ombudsmans chargés de veiller au respect des règles de la déontologie. La question s'est posée relative à la force juridique des codes, à l'absence de sanctions et à la problématique de la corruption et des conflits d'intérêt... A noter le succès du code de conduite et d'éthique dans la fonction publique palestinienne en dépit du contexte régional difficile.

### **Recommandations :**

Généraliser les codes de conduite et d'éthique dans la fonction publique  
Bien clarifier les concepts (déontologie, éthique, corruption, conflit d'intérêt)  
Faire porter la question par des institutions spécialisées et indépendantes  
Prévoir des normes juridiques et des sanctions afférentes

## **3 - Droit d'accès à l'information : vers une administration plus transparente et ouverte aux citoyens.**

Cette session a permis de mesurer les avancées sur les deux rives de la méditerranée en ce qui concerne le droit d'accès à l'information et plus particulièrement, les enjeux de la mise en œuvre de la Convention du Conseil de l'Europe sur l'Accès aux documents publics (Convention de Tromsø). Les défis de la mise en œuvre de ce droit pour les citoyens notamment à l'heure du tout numérique et de l'open data ont été abordés. La demande toujours plus forte de transparence est un défi auquel doit répondre l'administration publique par des normes et des principes sans cesse renouvelés.

**Déclaration universelle des droits de l'homme art 19** : « Tout individu a droit à la liberté d'opinion et d'expression, ce qui implique le droit de ne pas être inquiété pour ses opinions et celui de chercher, de recevoir et de répandre, sans considérations de frontières, les informations et les idées par quelque moyen d'expression que ce soit »

**Déclaration des droits de l'homme et du citoyen art 14** : « Tous les Citoyens ont le droit de constater, par eux-mêmes ou par leurs représentants, la nécessité de la contribution publique,



de la consentir librement d'en suivre l'emploi, et d'en déterminer la quotité, l'assiette, le recouvrement et la durée. »

Le droit d'accès à l'information est un droit jeune, lié à la liberté d'expression mais l'idée remonte à 200 ans en Suède. Le droit d'accès à l'information est plus que la lutte contre la corruption, c'est un principe d'ouverture, de participation et d'efficacité et de transparence. La question qui se pose de manière récurrente est celle de savoir où mettre le curseur entre la garantie du droit d'accès à l'information et la protection des données. En fait, il faut négocier au cas par cas ; en Suède à titre d'exemple, il est possible d'obtenir la déclaration d'impôt du voisin, ceci est impensable culturellement dans d'autres contextes, par contre, la déclaration de biens des hauts fonctionnaires est une condition pour participer à l'alliance des gouvernements ouverts ; Il a été demandé d'encourager la ratification de la Convention de Tromsø.

Les débats ont tourné autour de trois questions majeures, celle du droit d'accès sectoriel ou renforcé (environnement), celle de la réutilisation des données et celle du « télescopage » entre le droit d'accès à l'information et le respect du secret professionnel. On a pu évoquer à ce sujet le principe des « baïonnettes intelligentes ». Ont été présentées avec profit les jeunes expériences marocaine et tunisienne.

#### **Recommandations :**

Encourager les Etats à ratifier la Convention de Tromso

Tenir des comptes des éléments métajuridiques dans l'appréhension du droit d'accès à l'information

Concilier droit d'accès à l'information et respect du secret professionnel

Gérer et faciliter techniquement le processus de réutilisation des données publiques

#### **4 - Un service public de qualité au service des citoyens : les chartes de qualité comme outil de bonne gouvernance.**

Cette session a proposé de voir comment établir une charte de qualité qui réponde aux besoins et défis des administrations publiques. Comment ces chartes peuvent s'inscrire dans un processus de réforme administrative plus large en mettant l'accent sur la simplification des procédures et l'efficacité. Quelles sont les bonnes pratiques et les écueils à éviter ? Comment évaluer la qualité d'un service public ? Comment améliorer la qualité du service public ? Quelles sont les spécificités d'une démarche qualité ? Comment mettre en place un service qualité ?

Il convient de mentionner à ce propos, les réflexions stimulantes de cette session portant sur la qualité. Les intervenants de l'OCDE ont souligné la relation entre les attentes et la réception des usagers en termes d'accès, d'accueil, de réponse compréhensible et systématique. Ils ont présenté des exemples pertinents de chartes de la qualité (Marianne en France, Parents charter of North Lanarkshire Council Department of Education, in UK, The Swedish health care guarantee, Charter for young service users for library, services in the City of Brno in Czech Republic, Service charter for immigrants of the Municipality of Solingen in Germany). L'approche comparative a pu montrer avec profit comment de telles initiatives "citoyennes" peuvent se déployer autour de politiques publiques variées (éducation, santé, bibliothèque,

migration, etc.) et comment elles peuvent devenir des moyens d'amélioration de la gestion publique.

Les contributions ont versé dans le pédagogique en montrant comment élaborer les chartes et pour quels objectifs. L'intervention marocaine a pu faire part des outils normatifs, digitaux et institutionnels dans le domaine de la qualité tels que l'Observatoire national des services publics recommandé par le Nouveau modèle de développement, les portails (chiyati.ma et idarati.ma) et la charte des services publics qui encourage les départements à mettre en place des chartes citoyennes. Enfin, l'oratrice égyptienne a relevé la question du numérique comme outil de la performance de l'action publique. Elle a toutefois prévenu qu'il faut l'envisager de manière progressive et centrée sur l'utilisateur dans une approche à multicanaux ; l'amélioration de la qualité du service public via la transformation numérique reste une gageure dans les Etats majoritairement ruraux.

#### **Recommandations :**

Promouvoir les réformes de simplification des procédures  
Inciter à créer des chartes de qualité générales ou sectorielles  
Encourager la démarche participative pour élaborer les chartes  
Mettre en place des indicateurs de performance  
Aborder la numérique selon une approche progressive

En guise de conclusion, rappelons que cette rencontre est appelée à inscrire dans la durée la coopération entre le Maroc et la Commission de Venise à travers des projets de coopération bilatéraux et régionaux à l'image de UniDem Med ; à ce titre, le soutien de l'Union européenne est primordial pour assurer la pérennité du projet UniDem Med et la coopération tripartite entre le Maroc, le Conseil de l'Europe et l'Union européenne et continuer à consolider des liens entre les administrations publiques des deux rives de la Méditerranée en consolidant les processus de transformation de la fonction publique à travers des échanges entre pairs.

Le rapport serait incomplet sans les remerciements d'usage. Ainsi, nos remerciements les plus chaleureux s'adressent aux organisateurs et coordonnateurs de ce 14<sup>ème</sup> séminaire pour leur dire que celui-ci a pu être une réussite grâce à leur concours effectif et constructif. Merci à la Commission de Venise, au Conseil de l'Europe, à l'Union européenne, à Caroline Martin, à Frédérique Privat de Fortunié, à Haifa Addad, au Ministère de la transition numérique et de la réforme administrative, à Ahmed Laamoumri et à son équipe brillante et dynamique, à Samir Bouggar, à Sarah Lamrani qui nous gratifiés d'une belle conclusion et merci aux interprètes qui font toujours un travail titanesque remarquable.

## Liste des intervenants

**M. Olivier TERRIEN**, Consultant/Formateur en management public, Enseignant à Science Po Strasbourg et à Institut national des études territoriales (INET), France

**M. Jawad SADIQ**, Chef de la division de la valorisation des ressources humaines, Royaume du Maroc

**M. Hassen MESSAOUDI**, Directeur général au comité général de la fonction publique, Présidence du gouvernement, Tunisie

**M. Issam DANADNEH**, Directeur général de la formation à l'Ecole nationale d'administration de la Palestine\*

**Prof. Christoph DEMMKE**, Professeur de management public, Université de Vaasa, Finlande.

**M. Taoufik AZARUAL**, Directeur de la Fonction Publique, Royaume du Maroc

**M. Nizar BENSAGHAIER**, Directeur général à la Présidence du gouvernement, Tunisie

**Mme Hanan SAHMOUD**, Chercheuse juridique, Conseil général du personnel, Palestine\*.

**Mme Helen DARBISHIRE**, Directrice exécutive, Access Info Europe

**M. Hatim MOURADI**, Chef de la division de l'Innovation et des programmes de modernisation, Royaume du Maroc

**Mme Naima DHIBI**, Conseiller rapporteur général (Directeur général) à l'instance de l'accès à l'information, Tunisie

**M. Nick THIJS**, Conseiller principal, Prestation de services et réforme de l'administration publique, OCDE/SIGMA et **Mme Elke LÖFFLER**, Expert, OECD/SIGMA

**Mme Ikram HIMMI**, Cheffe de la division de la simplification des procédures et l'appui de l'éthique, Royaume du Maroc

**Mme Laura DOSPINESCU**, Consultant en développement institutionnel, Ministère des communications et des technologies de l'information, Égypte