

CDL-UD(2022)020

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**

**16<sup>ème</sup> UniDem Med**

**« LA TRANSFORMATION NUMERIQUE DE  
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE »**

**format hybride (en ligne et à Rabat, Maroc)**

**23-24 novembre 2022**

**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)**

Cofinancé  
par l'Union européenne



COUNCIL OF EUROPE



Cofinancé et mis en œuvre  
par le Conseil de l'Europe

Le projet UniDem Med est mis en œuvre dans le cadre du programme conjoint Union européenne/Conseil de l'Europe  
« Protéger les droits de l'homme, l'État de droit et la démocratie par des normes partagées dans le sud de la Méditerranée » (Programme Sud V)

*Ce document a été réalisé dans le cadre d'un programme cofinancé par l'Union européenne et le Conseil de l'Europe.  
Les opinions exprimées dans ce document ne peuvent en aucun cas être considérées comme reflétant l'opinion officielle  
de l'une ou l'autre des parties.*

**16<sup>ème</sup> Séminaire régional UniDem Med pour les hauts cadres de l'administration  
23-24 novembre 2022**

**Rapport de synthèse : Prof. Nadia Bernoussi**

En coopération avec le Ministère de la transition numérique et de la réforme de l'administration du Royaume du Maroc, la Commission européenne pour la démocratie par le droit (Commission de Venise), a eu le plaisir et l'honneur d'inaugurer à Rabat, le 16<sup>ème</sup> Séminaire régional UniDem Med pour les hauts fonctionnaires sous le thème :

« La transformation numérique de l'administration publique »

Inscrit dans le cadre du projet conjoint Union européenne-Conseil de l'Europe "Protéger les droits de l'homme, l'Etat de droit et la démocratie par des normes partagées dans le sud de la méditerranée" (Programme Sud V), " ce 16<sup>ème</sup> séminaire régional UniMed Dem bénéficie des soutiens de l'Union européenne et du Conseil de l'Europe.

Déroulée en format hybride, cette rencontre a vu la participation active de plusieurs pays et organisations régionales dont les représentants de la Belgique, de l'Egypte, de la France, de la Jordanie, de la Suisse, de la Palestine\*, et de l'OCDE. Il faut saluer également la présence mixte des académiciens et des hauts commis de l'Etat ; des responsables de départements ministériels, des représentants d'instances indépendantes, des hommes et des femmes.

Il convient de rappeler que les séminaires UniDem Med contribuent régulièrement à consolider des liens entre les administrations publiques des deux rives de la Méditerranée et participent au processus de transformation et de rénovation de la fonction publique à travers des échanges entre pairs.

Par ailleurs, 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.

De tels échanges et croisements de bonnes pratiques pourront concourir à développer les modes de gouvernance des différents pays et le Maroc en tant que pays hôte, pourra présenter les acquis qu'il a accumulés en matière institutionnelle et normative notamment dans le domaine de la digitalisation des services publics.

Il importe de souligner que depuis une décennie, le Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration UniDem Med est devenu un rendez-vous de haut niveau pour la communauté des chercheurs en science administrative et en gestion publique ainsi qu'un laboratoire d'idées réputé pour tous ceux qui s'intéressent à la gouvernance publique et à une administration performante, accessible et proche des citoyens.

D'où l'intérêt et l'actualité de la thématique choisie cette année qui donnera l'occasion aux acteurs régionaux de réfléchir ensemble à des solutions innovantes dans le domaine de la dématérialisation, afin d'adapter et renouveler la fonction publique aux exigences du XXI<sup>ème</sup> siècle avec ses défis, ses enjeux mais aussi avec ses nombreuses opportunités.

Les deux sous thèmes choisis portent sur « la transformation numérique des services publics, bonnes pratiques et défis » ainsi que « Quelle gouvernance pour une transformation numérique réussie ».

---

\* 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.

S'il est, en effet, un sujet de l'heure, son lexique foisonnant en constitue une preuve et les expressions multiples abondent pour le définir : « administration électronique », « e-administration », « digitalisation », « numérisation », « confiance numérique », « transition numérique », « transformation numérique ». Défini par l'OCDE, comme « l'utilisation des techniques de l'information et de la communication (TIC), et en particulier d'Internet, dans le but d'améliorer la gestion des affaires publiques »<sup>1</sup>, le digital dispose de plusieurs atouts. Il permet en effet de proposer une offre plus performante de services aux usagers, génère une optimisation des coûts, accroît la transparence administrative et se situe au cœur de la problématique de la modernisation de l'administration et de la réforme administrative, en se présentant ainsi comme un outil d'amélioration de ses procédures et de son fonctionnement (décloisonnement, agilité).

Il est loisible de mentionner que ces questions axées sur le digital et sur ses impacts en matière d'éthique, de performance et d'accessibilité placent le citoyen et l'utilisateur du service public au cœur des préoccupations de l'Etat et de la modernisation de l'administration. A cet égard, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a-t-elle dans de nombreux discours<sup>2</sup> rappelé les vertus d'une administration publique moderne, efficace, intègre, performante et responsable. Ainsi en est-il du discours fondateur du 14 octobre 2016 dans lequel le souverain soulignait que : « L'administration électronique doit être généralisée selon une approche intégrée permettant aux différents départements et aux divers services un accès commun aux informations. L'utilisation des nouvelles techniques contribue à faciliter l'accès, dans les plus brefs délais, du citoyen aux prestations, sans qu'il soit nécessaire de se déplacer souvent à l'administration et de s'y frotter, car c'est la cause principale de l'extension du phénomène de corruption et du trafic d'influence »<sup>3</sup>.

Pour sa part, le Rapport général sur le Nouveau modèle de développement a pu conclure dans ces termes : « 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 mentionner les apports qualitatifs de la Constitution de 2011 qui ont dès le préambule, mentionné la nécessité de mettre en place des institutions modernes, puis dans le dispositif sous forme d'articles, conféré une place significative à la bonne gouvernance, et aux principes et droits auxquels le service public doit se conformer en matière d'égalité des chances et de reddition des comptes.

Dans un récent rapport, le CESE<sup>5</sup> a également appréhendé cette problématique en appelant à la digitalisation de l'ensemble des procédures administratives d'ici 2025 et en soutenant que cette modernisation pourrait générer une économie de 10 milliards de DH, soit près de 1% du PIB.

Il faut rappeler avec insistance les retombées de la crise sanitaire qui ont fortement poussé dans le sens de la dématérialisation des rapports sociaux en général, et administratifs en particulier, à tel point qu'il est permis de dire qu'il y a eu un avant, et un après Covid. Les Etats, les administrations et le secteur privé se sont adaptés notamment dans les domaines

---

<sup>1</sup> L'administration électronique : un impératif, Études de l'OCDE sur l'administration électronique, 28 octobre 2004, OECD Library.

<sup>2</sup> Discours royal devant le Parlement, 10<sup>ème</sup> législature, 14 octobre 2016 ; Discours royal au Sommet extraordinaire de l'Union africaine sur la zone de libre-échange, Kigali, 21 mars 2018 ; Discours du Trône, 29 juillet 2019 ; Discours royal devant le Parlement, 11<sup>ème</sup> législature, 17 octobre 2022.

<sup>3</sup> Extrait du Discours royal devant le Parlement, 10<sup>ème</sup> législature, 14 octobre 2016.

<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, avril 2021.

<sup>5</sup> Avis du Conseil économique, social et environnemental (CESE), Vers une transformation digitale responsable et inclusive, 29 avril 2021, autosaisine [www.cese.ma](http://www.cese.ma).

du télétravail et de l'éducation. Un acteur averti a pu résumer la situation avec la formule suivante : « le Cloud est le pétrole de ce siècle et la data est notre clé pour progresser »<sup>6</sup>.

D'autres ont alerté avec vigilance qu'« avec le Digital, la transformation humaine devient une conséquence intrinsèque aux évolutions technologiques introduites. Il est, en effet, impensable de résister aujourd'hui aux transformations structurelles qu'entraîne la digitalisation de nos flux de communication, de nos données et de notre organisation. Dans un monde toujours plus connecté, le digital devient la norme, une composante indispensable et attendue de l'offre de service de toute entreprise. Les dirigeants n'ont plus le choix : Se Digitaliser ou Disparaître »<sup>7</sup>.

De fait, l'utilisation des TIC pourrait voir son process divisé en trois étapes majeures :

- La première consisterait à mettre des informations à disposition des citoyens afin de simplifier leurs démarches administratives ;
- La deuxième, permet aux usagers de réaliser directement leurs démarches en ligne. « Se posent néanmoins, dans le développement de ces services numériques, la question de leur accessibilité (couverture Internet des zones rurales, déploiement du haut et du très haut débit, publics en situation de fragilité...), ainsi que des contraintes juridiques fortes en matière de protection des données personnelles et des libertés individuelles ;
- La troisième est celle de l'Open data, priorité de la transition numérique »<sup>8</sup>.

En somme, le sujet qui nous a réunis constitue une problématique d'une importance capitale pour la gouvernance publique, la transparence, l'efficacité et la modernisation de l'administration.

Le déroulement du séminaire a commencé par une séance inaugurale modérée par Mme Frédérique Privat de Fortunié (Commission de Venise) au cours de laquelle une prise de parole et des mots de bienvenue ont été le fait des personnes suivantes :

Mme Sara Lamrani, Secrétaire générale par intérim, Ministère de la transition numérique et de la réforme de l'administration, Maroc

M. Gianni Buquicchio, Président émérite, Représentant spécial de la Commission de Venise, Conseil de l'Europe

M. Jean-Christophe Filori, Chef de coopération, Ministre conseiller, Délégation de l'Union européenne auprès du Royaume du Maroc

Mme Carmen Morte Gomez, Cheffe du Bureau du Conseil de l'Europe au Maroc, Direction générale des programmes

L'introduction générale, la modération et les conclusions générales ont été effectuées par Mme Nadia Bernoussi, Professeure de droit constitutionnel, Université Mohammed V de Rabat, Membre de la Commission de Venise au titre du Maroc.

Les quatre sessions animées par des intervenants de marque, alliant l'expertise du terrain et celle du monde académique ont porté sur les thématiques suivantes : la transition numérique des services publics ; les défis de la dématérialisation numérique des services publics ; la conduite du changement et les facteurs de réussite des projets digitaux ; les métiers d'avenir et la formation au digital.

<sup>6</sup> Ahmed Iraqi (Advisory Systems Engineer Maroc et Afrique de l'Ouest, Dell Technologies), lors des dernières Matinales du Groupe Le Matin. Cloud souverain : les enjeux pour le Maroc. [www.lematin.ma](http://www.lematin.ma), 6 mars 2022.

<sup>7</sup> Institut national des Postes et Télécommunications, Rapport introductif, Madinat Al Irfane, Rabat, 20 septembre 2017.

<sup>8</sup> L'ENA, L'administration électronique ou E-administration, avril 2017.

La première session a examiné la question de la transformation numérique des services publics et s'est intéressée à la question de savoir comment répondre au mieux aux besoins et attentes des usagers tout en respectant les principes de la bonne gouvernance et de la transparence de l'administration publique.

Trois intervenants ont animé avec profit cette session en la personne de M. Jamal Salaheddine, Directeur de la modernisation de l'administration, Ministère de la transition numérique et de la réforme de l'administration, Maroc ; M. Dieter J. TSchan, Représentant de la Confédération Suisse pour la cyberadministration, Direction de la transformation numérique et des TIC, Suisse ; M. Ma'en Abu Arrah, Chef de la section Administration des données, Administration générale des technologies de l'information, Conseil général du personnel, Palestine\* (en ligne).

La deuxième session s'est penchée sur les défis de la dématérialisation, de la transformation numérique des services publics et de l'inclusion numérique et de l'égalité d'accès aux services publics. Cette session a pointé quelques-uns des défis auxquels est confrontée l'administration publique suite à la dématérialisation et la transformation numérique des services aux usagers. Cette évolution qui a été accélérée par la pandémie de Covid-19 a vu émerger des risques tels que la déshumanisation, la complexification des procédures, leur inadaptabilité voire l'éloignement de certaines catégories de citoyens et d'usagers. Cette session a été l'occasion de faire état de ces risques et proposer des solutions pour lutter contre l'exclusion numérique, la fracture générationnelle, éducative ou territoriale, ou encore l'illectronisme.

Pour cette deuxième session, les participants ont pu écouter avec intérêt Mme Nassera Bechrouri, Chargée de mission, Promotion de l'égalité et de l'accès aux droits, action territoriale, formation, accès des jeunes aux droits, Défenseur des droits, France et Mme Céline Girardot, Chargée de mission, Défenseur des droits, France (en ligne) ; M. Noureddine Lasfar, Chef du Département Transformation Digitale de la Société, Direction de la Transformation digitale, Agence de Développement du Digital, Maroc ; M. Bouchaïb Bounabat, Professeur, École Nationale Supérieure d'Informatique et d'Analyse des Systèmes, Conseiller du Président de l'Université Mohammed V de Rabat à l'Innovation et l'Internationalisation, UM5, Rabat, Maroc et Mme Ghada Labib, Ministre déléguée chargée du développement institutionnel, Ministère des Communications et des technologies de l'information (MCIT), Egypte ( en ligne).

La troisième session du séminaire a mis l'accent sur la conduite du changement et les facteurs de réussite des projets digitaux dans l'administration publique. La mise en œuvre d'une transformation numérique réussie dans l'administration publique exige des processus internes et un mode opératoire complexe qui nécessite un leadership formé et capable d'assurer la conduite du changement. Cette session s'est interrogée sur la manière d'impulser et de coordonner à tous les niveaux ces politiques de transformation pour des résultats qui répondraient aux besoins des usagers et rempliraient les objectifs de performance et de bonne gouvernance de l'administration. Quelles stratégies mettre en œuvre sur le long terme et quels sont les facteurs de réussite ?

Pour répondre à ces questionnements, l'auditoire a écouté les brillantes interventions de M. Frank Leyman, Chef des relations internationales, questions liées à la transformation numérique, Service public fédéral - stratégie et appui (SFP BOSA), Belgique (en ligne) ; Mme Ikram Himmi, Cheffe de la division de la simplification des procédures et l'appui à l'éthique, Ministère de la transition numérique et de la réforme de l'administration, Maroc ; Mme Hadeel Abdallat, Responsable du développement institutionnel, Institut d'administration publique, Jordanie (en ligne).

La quatrième session a porté sur les métiers d'avenir et la formation au digital dans l'administration publique. La transformation numérique de l'administration publique ne pourra répondre aux critères d'efficacité, de transparence et de performance que grâce à une gestion des ressources humaines renouvelée et capable d'attirer des nouveaux talents.

L'administration publique doit intégrer ces éléments dans sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour s'assurer d'avoir un personnel bien formé et compétent sur les questions digitales. Comment développer ces nouvelles compétences chez les managers et les conducteurs de projets digitaux ? Comment attirer ces nouveaux talents ?

Cette session a été animée avec beaucoup d'interactivité par M. Benjamin Welby, Analyste politique, Unité gouvernement et données numériques, Division gouvernement ouvert et innovant, Direction de la gouvernance publique, OCDE ; M. Mohamed Amor, Chef de la division de gestion des ressources humaines de l'Etat, Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, Maroc ; Mme Siham Alkhaldeh, Directrice générale, Institut de l'Administration publique, Jordanie (en ligne).

La dernière session de suivi des réformes de l'administration publique dans les pays partenaires UniDem Med a fait une intéressante récapitulation de l'état d'avancement des réformes au niveau national sur les thématiques abordées lors de précédents séminaires UniDem Med. La question de la mise en œuvre effective et réglementaire du télétravail dans les pays partenaires a fait l'objet de discussions stimulantes : quelles politiques/stratégies ont été adoptées ? Les pratiques et l'évaluation de sa mise en œuvre à court terme ? Le droit à la déconnexion ? Comment la Boîte à outils sur le télétravail dans l'administration publique traduite vers l'arabe a été diffusée et utilisée ?

Cette dernière session a fait le point avec M. Mohamed Moussa, Directeur des systèmes d'Information par Intérim, Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, Maroc et Mme Madeha Al-khateeb, Administration générale des nominations, Conseil général du Personnel, Palestine\* (en ligne).

Que peut-on tirer des interventions et des débats, intenses de par leur qualité, leur expertise à la fois académique et pratique et leur diversité géographique ? La restitution de ces deux journées intenses ne constitue pas un résumé des interventions toutes aussi riches les unes que les autres, mais a elle plutôt le souci de tracer les grandes lignes et les interrogations majeures qui se sont imposées et ont émergé de manière significative dans les échanges que ce soit en matière de transformation numérique des services publics ou en matière de gouvernance pour une transformation numérique réussie.

Dans ce sens, quatre points ont retenu notre attention : des acquis, des défis, les facteurs de réussite d'une stratégie digitale et le nouveau lexique utilisé.

## **I- Les acquis**

1. Une prise de conscience quasi généralisée de la nécessité et de la légitimité de la dématérialisation, ainsi que de la reconnaissance de son caractère essentiel au point d'en faire un véritable engouement.
2. Une conviction de la centralité de l'utilisateur dans le processus digital, lequel doit être le pivot de toute stratégie digitale. Notion de "co-création", identification des besoins et implication des usagers pour un maximum d'adhésion.
3. Une unanimité sur l'importance du cadrage juridique et institutionnel : agence, conseil, lois, règlements, observatoire, loi de finances 2023, stratégie, programme, Plan gouvernemental.
4. Une constatation bienvenue de l'éclosion de bonnes pratiques : au Maroc, E-tamkeen, télétravail et guide, infomédiaire, Idarathon, fruit de l'innovation en matière numérique dans le domaine de l'administration publique, l'Agence de développement du digital; en Palestine\*: manuel relatif à l'intégrité des données ; en Jordanie : le système Mawareed qui a contribué à l'amélioration des relations entre les administrations et les usagers et l'institut d'administration publique et ce qu'il fait dans le domaine de la formation au digital.

## **II- Les défis**

La mise en œuvre est inégale et diffère d'un régime à l'autre, cependant, il est possible de déceler la présence des mêmes défis et contraintes qui pèsent sur le numérique :

1. En termes de fracture sociale : les villes et les campagnes, les personnes âgées et les jeunes, le genre, les personnes en situation d'handicap et les détenus.
2. En termes de culture verticale et rétentionniste : les systèmes résistent et continuent à fonctionner en silo, on note l'absence de cohérence et de convergence. Il faut prioriser et centrer sur le parcours de l'utilisateur et non sur la spécificité de chaque administration, il importe également de développer une culture pro-numérique et essayer d'atteindre une maturité gouvernementale digitale.
3. En termes de portage politique : celui-ci doit venir d'en haut, il convient d'obtenir une volonté au plus haut sommet de l'Etat et de convaincre le politique.
4. En termes d'alternative : le numérique ne peut remplacer l'humain, des solutions alternatives doivent subsister pour garantir l'égalité des chances et consolider l'inclusion en accompagnant ceux et celles qui ne peuvent ou ne veulent pas y accéder. En France, après la fermeture de plusieurs guichets, il y a eu l'ouverture de Maison France services pour aider les catégories "non-digitalisées" en présentiel ; au Maroc, il y a eu la mise en place d'un centre d'appel administratif pour informer ou orienter ; en Egypte, Ali ou l'agent de développement numérique a pu assister les personnes frappées d'illectronisme ou les usagers loin de toute proximité numérique.
5. En termes d'approche "droits de l'homme" du numérique : il faut mettre l'accent sur les impacts discriminants du numérique vis-à-vis des catégories vulnérables qui sont écartées de leurs droits comme par exemple les détenus ou les migrants.

## **III- Les facteurs de réussite d'une stratégie digitale**

Observation, adaptation, identification, gestion et protection des data, "co-création", formation à répétition, diversification des canaux, priorisation des besoins, distinction entre la procédure et l'utilisateur, formation des ambassadeurs digitaux, tels ont été les prérequis identifiés pour une bonne stratégie digitale. En somme, il est recommandé d'adopter un seul modèle, ne pas réinventer la roue, car les standards existent, dix actions de base ont été privilégiées de la part de l'expérience belge :

1. Obtenez un consensus politique national
2. Créez un cadre légal
3. Nettoyez vos « sources authentiques » => eID
4. Construisez le back office du secteur public
5. Couche de connectivité
6. Couche de communication
7. Créez les « règles du jeu » (proportionnalité & finalité)
8. Créez des outils pour les utilisateurs et développeurs
9. Investissez dans la communication & l'éducation récurrente
10. Connectez-vous avec le reste du monde<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Frank Leyman, les enjeux du numérique dans l'administration publique : expérience Belge, Séminaire sur "la transformation numérique de l'Administration Publique", 24 novembre 2022.

En termes de stratégie et plans d'action, les efforts marocains ont été louables<sup>10</sup>. Ainsi, est-il possible d'énumérer la Stratégie Maroc 2010, le Plan Maroc numérique 2020, la création de l'Agence de développement digital en 2017<sup>11</sup>, l'arsenal législatif et de nombreuses initiatives prises par le ministère de la Réforme de l'administration qui devient en la matière, chef de file des autres départements (Idarati.com et ses 2700 actes publiés, parapheur électronique, portail pour les recrutements.ma). 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". Dans la même foulée, d'autres administrations se sont distinguées en matière de digitalisation telles que le ministère de l'Economie et des Finances ; le portail national des collectivités territoriales (ministère de l'Intérieur) ; la Caisse de dépôt et de gestion ; le Registre national des garanties mobilières et justice ; le casier judiciaire (ministère de la Justice) ; le Service électronique de dépôt des plaintes (ministère public), la plateforme diw@nati (administration des douanes et impôts indirects)<sup>12</sup>.

#### IV- Le nouveau lexique

Les nouveaux droits :

Droit à la connexion ou droit à la déconnexion ?

L'accès à internet est un droit fondamental. Droit dans la mesure où tous doivent avoir égal accès au numérique y compris dans les zones rurales, il s'agit d'un devoir étatique pour lutter contre l'exclusion. Le numérique demeure une liberté dans les cas où l'utilisateur ne peut ou ne veut se connecter, l'Etat doit pouvoir envisager et maintenir une alternative. Le droit à la déconnexion consiste à n'être connecté qu'aux horaires de travail, le télétravail devant respecter la réglementation légale ; il convient de souligner qu'un tel droit reste en pratique difficile à mettre en œuvre dans la fonction publique.

Les qualités requises :

Interopérationalité, décloisonnement, cohérence, précision, horizontalité, simplification transformation, transition, sécurité.

Les mots nouveaux :

Cloud souverain, indice de happiness, multicanal, illectronisme, difficulté numérique, e-proximité, open data, hakaton, e-tamkeen, e-réputation, e-tansik, smart city, plateforme moodle, machrou 3i, idarathon, etc.

Clarification des concepts :

Numérique : connotation technique qui consiste à rendre les informations accessibles à travers l'informatique.

Digital : connotation politique qui concerne les personnes, les process, les stratégies et les changements culturels, elle est une transformation des rapports et des services publics du fait du numérique par la logique de la participation.

<sup>10</sup> Pour Mohamed Amor, « 93% Taux de pénétration, 52 M abonnés ; 141% en 2021 ;25M smart phones ;34M abonnés internet » In Programme e-Tamkeen : Renforcement des compétences des Fonctionnaires en matière du Digital, Séminaire sur "la transformation numérique de l'Administration Publique", 24 novembre 2022.

<sup>11</sup> 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, 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. In Lasfar Noureddine, l'Agence de développement digitale, Séminaire sur "la transformation numérique de l'Administration Publique", 23 novembre 2022.

<sup>12</sup> Lors de la 14<sup>ème</sup> édition du Prix national de l'administration électronique « e-mtiaz 2021 », organisée par le département ministériel, plusieurs départements ou directions ont reçu des encouragements et des prix d'excellence, 22 mars 2022.

## Recommandations

1. Miser sur un portage politique et un leadership indispensables à la réussite d'une stratégie digitale
2. Consolider le corpus normatif et institutionnel en matière de dématérialisation
3. Placer le parcours de l'utilisateur au centre du digital et non la spécificité de chaque administration pour gagner en cohérence et en horizontalité
4. Faire plier les résistances et faire émerger une culture pro-numérique
5. Accompagner les administrations dans le process digital en les dotant des moyens humains techniques et financiers adéquats
6. Veiller à éliminer la fracture numérique sociale, générationnelle, territoriale et de genre
7. Utiliser l'approche droits de l'homme et prévoir des modes alternatifs au digital pour garantir l'égalité des chances, consolider l'inclusion et lutter contre l'illectronisme et la non-proximité numérique
8. Considérer le numérique comme un droit fondamental mais aussi comme une liberté
9. Opter pour un modèle et pas plusieurs pour mettre en place une stratégie digitale en ayant recours aux standards reconnus
10. Simplifier avant de digitaliser
11. Observer, adapter, identifier, prioriser les besoins, distinguer la procédure de l'utilisateur, former des ambassadeurs digitaux, co-créer, impliquer, gérer, protéger, former, diversifier les canaux
12. Continuer à mettre en place et à échanger les bonnes pratiques
13. Mettre en place un ou des agents de développement numérique
14. Veiller à ce que le numérique n'entrave pas l'égalité des chances dans l'administration et ne déshumanise les rapports
15. Continuer à encourager et à valoriser les administrations pilotes en la matière
16. Distinguer le numérique du digital et s'approprier les terminologies nouvelles usitées
17. Considérer le télétravail comme une nouvelle méthode managériale et respecter le droit à la déconnexion, garant d'une bonne politique du personnel
18. Mettre en place des plans de formations au digital pour la fonction publique
19. Attirer des talents en matière de digital
20. Former des leaderships digitalisés et capables de conduire la transformation numérique
21. Nettoyer les « sources authentiques »
22. Se connecter avec le reste du monde

A l'issue de ce 16<sup>ème</sup> séminaire régional UniDem Med consacré à la transition numérique de l'administration publique, il importe d'adresser les remerciements les plus vifs aux organisateurs et coordonnateurs qui n'ont ménagé aucun effort pour faire réussir cette rencontre. Merci à la Commission de Venise, en les personnes de Gianni Buquicchio, Caroline Martin, Frédérique Privat de Fortunié, et Haifa Addad, à la Délégation de l'Union européenne en la personne de Jean-Christophe Filori, et au Bureau du Conseil de l'Europe au Maroc, en la personne de Carmen Morte-Gomez. Un grand merci au Ministère de la transition numérique et de la réforme administrative, à Sara Lamrani, Samir Bougar, et tous les responsables du

ministère qui ont enrichi cette manifestation par leurs interventions constructives et stimulantes et merci aux interprètes qui ont fait un travail remarquable.

Enfin, toutes nos félicitations les plus chaleureuses à tous les intervenants pour leurs présentations structurantes, contributions qui nous ont permis de suivre en direct, l'évolution des différentes réformes administratives de leur pays ; ainsi, les expériences marocaine, belge, française, suisse, jordanienne, palestinienne et égyptienne paraissent dès lors plus familières les unes aux autres et les échanges de bonnes pratiques plus pertinents.