



Strasbourg, le 24 avril 2023

CDL-UD-PV(2023)001

Or. fr.

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



**RAPPORT DE REUNION**

Cofinancé  
par l'Union européenne



UNION EUROPÉENNE

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'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)

## Adoption de l'ordre du jour

L'ordre du jour CDL-UD(2023)001prog est adopté à l'unanimité.

La 8<sup>ème</sup> réunion de coordination UniDem Med (Université pour la démocratie pour le sud de la Méditerranée) s'est déroulée à Lisbonne le 15 mars 2023 à la suite de l'événement de [lancement du Programme Sud V](#). La réunion s'est tenue en présence des coordinateurs nationaux (ou de leur représentant) de l'Algérie, la Jordanie, le Liban, le Maroc, et la Palestine\*. Les coordinateurs de l'Egypte et de la Tunisie se sont excusés de ne pouvoir être présents à la réunion annuelle.

L'objectif de cette réunion annuelle était de tirer un bilan des deux séminaires UniDem Med qui se sont tenus en 2022<sup>1</sup> ainsi que de décider des thèmes et des pays hôtes des séminaires UniDem Med en 2023.

## Mots de bienvenue

Mme Caroline Martin, Cheffe d'unité à la Division de la coopération avec les pays voisins de la Commission de Venise ouvre la réunion et souhaite la bienvenue à tous les participants présents.

Elle remercie les coordinateurs et coordinatrices pour leur participation à l'événement de lancement du Programme Sud V qui a précédé la réunion de coordination annuelle et en particulier M. Moncef Bedairia qui est intervenu à la deuxième table ronde intitulée « Avancer vers un espace juridique commun entre l'Europe et la région sud de la Méditerranée ». Le secrétariat remercie aussi les coordinateurs pour leurs retours positifs sur le contenu des différentes tables rondes et ateliers de l'événement de lancement. Il prend note de leur souhait de participer à d'autres événements de ce type qui sont l'occasion de renforcer leurs connaissances et compétences sur les conventions, principes et normes du Conseil de l'Europe pour ensuite les diffuser au sein de leur administration nationale.

Pour mémoire, le Programme Sud dont la cinquième phase s'intitule « Protéger les droits de l'homme, l'État de droit et la démocratie par des normes partagées dans le sud de la Méditerranée » est le programme conjoint de l'Union européenne et du Conseil de l'Europe qui co-finance les activités de la Commission de Venise dans la région. L'objectif de cette nouvelle phase du programme (2022-2025) est de soutenir les réformes démocratiques dans le sud de la Méditerranée à travers la création progressive d'un espace juridique commun entre l'Europe et cette région.

Elle rappelle la mission du projet UniDem Med qui est d'accompagner les pays partenaires (Algérie, Egypte, Jordanie, Liban, Maroc, Palestine\* et Tunisie) dans le processus de réforme de leur administration publique pour une plus grande efficacité et une bonne gouvernance dans le respect des standards internationaux en matière de droits humains, d'État de droit et de démocratie. Le projet UniDem Med est une plateforme d'échanges entre hauts fonctionnaires sur les bonnes pratiques observées et appliquées dans la région sud-méditerranéenne et au-delà.

---

<sup>1</sup> [Les politiques de la fonction publique : paradigmes du changement](#)

15<sup>ème</sup> séminaire UniDem Med, 17-18 mai 2022, en ligne et à Ramallah (Palestine\*)

[Transformation numérique de l'administration publique](#)

16<sup>ème</sup> séminaire UniDem Med, 23-24 novembre 2022, en ligne et à Rabat (Maroc).

---

\* 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.

Cette réunion de coordination est l'occasion de faire le point sur les activités de l'année 2022, mais aussi d'échanger sur les priorités respectives des partenaires afin de déterminer les thèmes des séminaires prévus en 2023.

Elle présente de manière synthétique les activités de la Commission de Venise en 2022<sup>2</sup>. Elle rappelle que la mission première de la Commission est de procurer des conseils juridiques à ses États membres (au nombre de 61 depuis l'exclusion de la Fédération de Russie en mars 2022) et, en particulier, d'aider ceux qui le souhaitent à mettre leurs structures juridiques et institutionnelles en conformité avec les normes et l'expérience internationale en matière de démocratie, de droits humains et de prééminence du droit. Elle rappelle que la Commission de Venise est à la disposition de tous les États de la région membres ou non-membres qui souhaiteraient lui soumettre de telles demandes en 2023.

En 2022, la Commission de Venise a adopté 50 textes (3 rapports et 47 avis dont 7 avis en procédure d'urgence et 3 avis de suivi). Parmi ces avis, trois concernaient les pays de la région :

- l'avis [CDL-AD\(2022\)020](#) sur le projet de loi sur le pouvoir judiciaire au **Liban** ;
- l'avis urgent [CDL-PI\(2022\)026](#) sur le cadre constitutionnel et législatif concernant le référendum et les élections notamment sur l'Instance Supérieure Indépendante pour les Élections (ISIE) en **Tunisie** ;
- l'avis [CDL-AD\(2022\)021](#) sur le projet de code des biens de l'État en **Tunisie**.

La Commission de Venise a aussi coopéré à la mise en œuvre de plusieurs activités dans la région notamment avec le Médiateur du Royaume du Maroc et l'Association des ombudsmen et médiateurs francophones (AOMF) ou encore l'Organisation des instances électorales indépendantes arabophones (Arab EMBs).

Elle mentionne enfin deux projets de coopération mis en œuvre par la Commission de Venise en Tunisie qui se sont terminés en 2022 : le projet de soutien aux instances indépendantes tunisiennes (PAII-T) et le projet AP-JUST qui avait pour objectif d'améliorer le fonctionnement, la performance et l'accès à la justice en Tunisie. Ces deux projets étaient co-financés par l'Union Européenne et le Conseil de l'Europe et mis en œuvre par ce dernier.

### **UniDem Med 2022 : Quels résultats et quel impact des séminaires ?**

Mme Caroline Martin remercie au nom de la Commission de Venise tous les coordinateurs nationaux pour leur implication dans l'organisation des séminaires UniDem Med en 2022 et plus particulièrement Mme Nisreen Zghaiar (Palestine) et M. Samir Bouggar (Maroc) ainsi que leurs équipes respectives qui ont œuvré à la bonne organisation des 15<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> séminaires UniDem Med.

Depuis son lancement en 2015, dans le cadre d'un partenariat entre la Commission de Venise et le ministère de la Réforme de l'administration et de la fonction publique du Royaume du Maroc, 16 séminaires UniDem Med ont été organisés sur des thèmes aussi divers que les droits humains et le service public, la place des femmes sur le marché de l'emploi, la prévention de la corruption, la bonne gouvernance et la qualité de l'administration publique ou l'innovation et transformation numérique des services publics.

---

<sup>2</sup> Pour une revue complète des activités de la Commission de Venise, veuillez consulter le rapport annuel d'activités 2022 [CDL-RA\(2022\)001](#).

Les deux séminaires UniDem Med organisés en 2022 se sont tenus en format hybride, pour le premier, en étroite coopération avec le Conseil général du Personnel de la Palestine\* et pour le deuxième, avec le Ministère de la transition numérique et de la réforme de l'administration du Maroc. Ils portaient sur les thèmes suivants :

- 15<sup>ème</sup> séminaire sur « [Les politiques de la fonction publique : paradigmes du changement](#) » (17-18 mai 2022).
- 16<sup>ème</sup> séminaire sur « [La transformation numérique de l'administration publique](#) » (23-24 novembre 2022).

L'avantage des formats en ligne ou hybride utilisés depuis le début de la pandémie de Covid-19 est d'élargir le profil et l'origine des intervenants, mais aussi de permettre la participation d'un plus grand nombre de hauts fonctionnaires de la région. Toutefois, on peut parfois regretter que le format en ligne encourage la participation « à la carte » au détriment d'une implication continue et une participation active aux discussions qui ont lieu lors des séminaires.

Dans ce contexte, le 15<sup>ème</sup> séminaire UniDem Med a rassemblé en moyenne une centaine de personnes connectées via la plateforme Zoom en plus des 200 personnes présentes à Ramallah soit un total d'environ **300 participants** sans compter les intervenants. Il convient de noter les très importantes délégations palestinienne et jordanienne présentes à Ramallah alors qu'en ligne ce sont les Algériens qui étaient les plus nombreux (45 personnes) suivis des Tunisiens (30 personnes), des Jordaniens (14 personnes). On notera également la présence de délégations non-UniDem Med invitées par les autorités palestiniennes (Ethiopie, Arabie Saoudite, Qatar, Bahreïn, Mozambique, Tanzanie, Ouganda, Ligue arabe).

Le 16<sup>ème</sup> séminaire a, quant à lui, rassembler **67 hauts fonctionnaires** au total (en ligne et en présentiel à Rabat) sans les intervenants. On compte parmi eux : 44 Marocains, 12 Palestiniens, 9 Jordaniens et 2 Egyptiens. Ce chiffre s'explique notamment par l'absence de représentants Tunisiens, Algériens, et Libanais pour des raisons propres à chacun de ces pays.

Les deux derniers séminaires UniDem Med ont donc permis de renforcer les capacités et d'échanger des bonnes pratiques d'un nombre total de 367 hauts fonctionnaires venus de tout le sud de la Méditerranée (Algérie, Égypte, Jordanie, Maroc, Palestine\* et Tunisie) et bien au-delà. Pour mémoire, les deux séminaires organisés en 2021 avaient accueilli 365 participants ; en 2022, ils avaient rassemblé 227 participants et seulement 58 participants en 2019. Les résultats en termes de participation sont donc toujours excellents et doivent nous encourager à pérenniser, dans la mesure du possible, le format hybride des futurs séminaires pour toucher le plus grand nombre de hauts fonctionnaires intéressés par les thématiques développées dans le cadre du projet UniDem Med. **Le nombre total de hauts fonctionnaires ayant participé aux séminaires UniDem Med depuis 2015 s'élève donc à plus de 1260.**

Concernant les 38 intervenants/experts européens et de la région du sud de la Méditerranée qui sont intervenus lors des séminaires, il est important de noter que l'équilibre entre femme (42%) et homme (58%) est presque atteint. Mme Caroline Martin se félicite de ce ratio et encourage l'ensemble des partenaires à poursuivre cette dynamique lors de l'identification des intervenants et experts nationaux.

Les profils des experts européens invités à intervenir lors des séminaires étaient relativement variés : un représentant du gouvernement fédéral suisse en charge du numérique, deux chargées de mission auprès de la défenseure des droits française, le chef des questions numériques auprès du service public fédéral belge, un analyste politique de la direction de la gouvernance publique de l'OCDE, un spécialiste/conseiller en politique de la fonction publique à SIGMA/OCDE, une directrice générale du service public fédéral emploi de la Belgique, une consultante indépendante nord-irlandaise spécialiste de la bonne gouvernance du secteur public, un directeur d'hôpital britannique et enfin une conseillère d'état française aussi vice-

présidente du Comité européen des droits sociaux. Le haut niveau des experts et leur très bonne connaissance des pratiques dans leur domaine de compétence respectif a été un atout et a été largement souligné dans les évaluations des séminaires. Ce haut niveau de participation se retrouve aussi dans le profil des intervenants de la région sud-Méditerranée qui étaient Vice-Ministre, Secrétaire général, Directeur général, Directeur ou Professeur d'université ce qui a donné l'occasion d'assister à des présentations et des échanges de très bonne qualité sur les enjeux des différentes thématiques.

Mme Frédérique Privat de Fortunié, cheffe du projet UniDem Med à la Commission de Venise, présente ensuite les résultats des questionnaires d'évaluation envoyés aux participants après chaque séminaire. A la difficulté de récolter un plus grand nombre de réponses au questionnaire, Mme Hadeel Rabie, la représentante de la Palestine\* propose l'utilisation d'un code à scanner renvoyant vers un questionnaire en ligne pour obtenir le plus de réponses possibles des participants sur place. Le coordinateur algérien, Moncef Bedairia propose quant à lui de relayer officiellement la demande auprès des autorités de tutelle des participants pour de meilleurs taux de réponse. Le secrétariat prend note de ces propositions pour les prochains séminaires.

A la lecture des résultats des questionnaires remplis et renvoyés par les participants, les séminaires apparaissent toujours comme bénéfiques et utiles pour une majeure partie d'entre eux. Pour le 15<sup>ème</sup> séminaire UniDem Med, 75% ont répondu que le séminaire a été tout à fait utile ou très utile. Le reste des réponses était soit neutre (20%) soit pas tout à fait satisfait (5%). Pour le 16<sup>ème</sup> séminaire UniDem Med, 92% répondent qu'il a été tout à fait utile ou très utile, les 8% restant ont répondu de manière neutre. Les chiffres de satisfaction sont tout aussi positifs à la question de savoir si le séminaire a permis d'accroître ses connaissances et compétences et de se familiariser avec de nouveaux concepts : pour le 15<sup>ème</sup> séminaire, 75% ont répondu par la positive (19% neutre et 6% pas tout à fait) et 92 % pour le 16<sup>ème</sup> séminaire (8% ont répondu de manière neutre). Tout comme les séminaires précédents, la grande majorité des répondants reconnaissent la plus-value et l'impact des séminaires dans leur travail quotidien.

Les réponses aux questionnaires ont permis d'identifier les sessions qui ont été les plus appréciées. Pour le 15<sup>ème</sup> séminaire, ce sont les trois premières sessions sur « les politiques de gestion des ressources humaines modernes, efficaces et ouvertes », sur « les politiques de formation innovantes » et celle sur « l'évaluation de la performance et la gestion des risques » qui ont remporté les plus larges suffrages. Il y a eu moins d'intérêt pour la dernière session sur « la rémunération et la qualité du dialogue social » et celle sur le suivi sur les réformes qui portait sur l'égalité femme/homme. Pour le 16<sup>ème</sup> séminaire, les sessions s'intitulant « comment répondre aux attentes et besoins des usagers lors de la transformation numérique des services publics ? » et celle sur « la conduite du changement et les facteurs de succès des projets de digitaux » ont recueilli le plus d'intérêt. Elles sont suivies de très près par la session sur « les défis de l'inclusion numérique et de l'égalité d'accès aux services publics numérisés ».

Les répondants aux questions ouvertes soulignent les bénéfices importants qu'ils ont tirés du réseautage et du partage d'expériences à l'occasion des séminaires UniDem Med ainsi que leur rôle dans le renforcement de compétences. Les séminaires permettent aussi de mettre en perspectives les différentes stratégies nationales sur des thématiques particulières et leur mise en œuvre effective. Plusieurs répondants regrettent qu'il y ait parfois trop peu de temps dédié aux échanges et la longueur de certaines présentations. Les avis sur la tenue des séminaires en partie en ligne sont partagés : si cela permet à un plus grand nombre de hauts fonctionnaires de participer, il est aussi objet de lassitude et limite les rencontres informelles et le réseautage. Un autre point soulevé à l'occasion de ces évaluations est d'essayer de diversifier les profils des intervenants (secteur privé, société civile, etc.). Enfin, plusieurs remarques concernaient les recommandations tirées de chaque séminaire, leur diffusion et

leur mise en œuvre effective dans le cadre de processus de réforme de l'administration publique dans chaque pays partenaire.

Le coordinateur du Maroc, M. Samir Bouggar remercie le secrétariat et l'ensemble des coordinateurs pour les efforts déployés pour garantir la pérennité et le succès des séminaires UniDem Med. Il soutient la proposition de maintenir les séminaires en ligne et en présentiel (format hybride) car depuis la crise sanitaire, cela a donné des résultats probants et permis de toucher un plus grand nombre de participants. Il souhaite rappeler le rôle important que jouent les séminaires UniDem Med dans l'évaluation, la mise en perspective et l'échange d'expériences dans la région et en Europe.

Le coordinateur de l'Algérie, M. Moncef Bedairia remercie la Commission de Venise et soutient les propos tenus par Samir Bouggar sur l'importance des échanges à l'échelle internationale et régionale mais aussi pour maintenir la tenue des séminaires en format hybride pour permettre à un plus grand nombre de hauts fonctionnaires mais aussi à l'encadrement intermédiaire d'y participer. M. Moncef Bedairia mentionne, par ailleurs, l'impact réel des séminaires UniDem Med sur les réformes en cours en Algérie et comment leur contenu a enrichi la réflexion des participants algériens. Il mentionne plus particulièrement les membres du groupe de réflexion multidisciplinaire en charge de l'évaluation du statut général de la fonction publique qui ont participé à plusieurs séminaires UniDem Med depuis 2015.

La représentante de la Palestine\*, Mme Hadeel Rabie remercie la Commission de Venise et partage le succès suscité par les séminaires UniDem Med en Palestine\*. Elle présente plus particulièrement l'impact et les résultats du 15<sup>ème</sup> séminaire qui s'est tenu à Ramallah et en ligne les 17 et 18 mai 2022. Elle rappelle la très importante participation aussi bien en ligne qu'en présentiel et la qualité des interventions qui devraient dans la mesure du possible se tenir en présentiel à l'avenir. Elle soulève aussi la question des présentations qui sont parfois trop longues et aimerait que soit donné plus de place aux échanges et à la discussion. Elle mentionne les difficultés techniques et l'instabilité du réseau internet en Palestine\*. Elle propose de limiter le nombre de participants à 100/150 personnes et de privilégier des participants ayant un fort intérêt ou une expertise reconnue pour la thématique. Elle évoque enfin la possibilité de mettre en place un comité de suivi. Ce dernier point a été discuté plus en détail avec les autres coordinateurs et le secrétariat durant la deuxième partie de la réunion.

La représentante de la Jordanie, Mme Manal Al-Damen, remercie à son tour la Commission de Venise pour la mise en œuvre et l'organisation des séminaires UniDem Med. Elle poursuit en indiquant que la coopération avec la Commission de Venise dans le cadre des UniDem Med s'accompagne d'activités de coopération avec le programme SIGMA de l'OCDE mais aussi de projets bilatéraux notamment avec l'école nationale belge de l'administration publique. Elle remercie aussi les autres coordinateurs UniDem Med et présente le travail entrepris par l'Institution de l'Administration Publique de Jordanie en 2022.

La coordinatrice du Liban, Mme Nisrine Machmouchi remercie la Commission de Venise pour la mise en œuvre des séminaires UniDem Med mais aussi pour l'invitation à participer à l'événement de lancement du Programme Sud V dont le contenu est très utile et intéressant dans le contexte de ses fonctions au Liban. Elle regrette que le contexte politique et socio-économique national n'ait pas permis la participation d'une délégation du Liban aux séminaires organisés en 2022. Elle souhaite que le présentiel soit privilégié pour les futurs séminaires car cela permet un plus grand engagement des fonctionnaires y participant et elle juge ce format plus efficace en termes de renforcement de compétences. Elle soulève la question des critères d'identification des hauts fonctionnaires nationaux qui devraient être décidés à l'avance afin d'inviter les personnes les plus pertinentes pour la bonne tenue des débats et de meilleurs échanges d'expérience sur la thématique proposée. Le coordinateur de l'Algérie, évoque lui-aussi la difficulté de coordonner avec les ministères nationaux

l'identification et les invitations des participants nationaux. La représentante de la Palestine\* informe le groupe des coordinateurs que les invitations sont envoyées par son ministre et sont adressées aux autres ministres qui sont chargés de désigner la ou les personnes concernées par le sujet du séminaire. Le représentant du Maroc indique de son côté que les invitations de la ministre de la Transition numérique et de la réforme de l'administration publique sont envoyées directement aux autres ministres qui nomme le directeur ou le haut fonctionnaire responsable de la thématique discutée lors du séminaire et que cette méthode fonctionne très bien.

Mme Caroline Martin remercie les coordinateurs pour l'échange très intéressant sur le processus d'identification et d'invitation des participants nationaux qui permet au Secrétariat de se rendre compte des contraintes particulières de chacun des pays partenaires. Elle souhaite aussi rappeler, avant d'aller plus loin dans les discussions sur les prochains séminaires, que la question des participants nationaux, de leur nombre et de leur présence sur place ou en ligne est aussi fortement liée à la contrainte budgétaire à laquelle sont soumises nos activités.

### **Séminaires UniDem Med 2023**

Mme Caroline Martin remercie les coordinateurs nationaux d'avoir communiqué à l'avance les propositions de thèmes et leurs priorités pour les séminaires 2023<sup>3</sup>. En préambule, elle rappelle que les thématiques des futurs séminaires UniDem Med doivent s'inscrire dans le cadre de l'expertise de la Commission de Venise et plus généralement des principes et normes du Conseil de l'Europe en ayant pour objectif principal d'accompagner les pays partenaires dans la réforme de leur administration publique.

Elle invite les coordinateurs à présenter leurs priorités nationales et à faire des propositions sur le format et l'organisation des futurs séminaires tout en leur rappelant le cadre budgétaire limité dans lequel s'inscrit les futures activités UniDem Med.

M. Moncef Bedairia présente les priorités nationales de l'Algérie. Le premier thème est celui de l'impact de la loi organique relative aux lois de finance (LOLF) sur l'organisation administrative et sur la gestion des ressources humaines dans l'administration publique. Initiée en 2018, la LOLF est entrée en vigueur en 2023, et consacre la réforme du cadre budgétaire sur la base de la pluriannualité du budget et de la gestion basée sur les objectifs. Le cadre statutaire et réglementaire des agents de la fonction publiques a été adapté ces dernières années pour permettre la mise en œuvre de la LOLF pour une gestion réellement prévisionnelle des RH et une bonne mise en œuvre des plans de gestion des ressources humaines et de formation. Les expériences étrangères pourraient aider et accompagner l'Algérie à la bonne mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats en matière budgétaire à travers le renforcement de la culture de performance à tous ses niveaux hiérarchiques, l'établissement du budget programme pour aider l'administration à planifier et organiser ses activités, la formation et l'accompagnement des responsables gestionnaires ainsi que la mise en place des outils de contrôle pour améliorer la performance et enfin l'établissement d'un lien clair entre le budget de l'état et les politiques publiques. L'autre priorité de l'Algérie est l'élaboration d'un référentiel cadre fixant les règles d'organisation de l'administration publique. Les anciens textes qui datent des années 1990 doivent être revus à la lumière des objectifs du gouvernement actuel. L'expérience internationale pourrait aider pour l'élaboration des projets d'organigramme pour mieux procéder à l'identification et à la définition précise des missions de chaque structure et de la justification de la création de ces structures, la mise en place de structures à compétence homogène pour s'adapter aux nouvelles exigences des

---

<sup>3</sup> Les propositions envoyées par les coordinateurs figurent à l'Annexe I.

modes de gestion de l'administration et des ressources humaines qui seront conduites par la réforme en cours.

La représentante de la Jordanie, Mme Manal Al-Damen présente les étapes successives du processus de modernisation de l'administration publique depuis la formation du comité de la modernisation du secteur public en 2021. Ce processus repose sur les principes suivants : l'excellence, la transparence, la reddition des comptes, le lien entre la performance et les résultats, et le renforcement de l'intégration et de la coordination institutionnelle dans le cadre législatif réglementaire. L'objectif est de tendre vers un secteur public durable, développé et responsable, qualifié pour accomplir ses tâches de manière efficace et efficiente, répondant aux besoins et aux attentes des citoyens et jouissant de la flexibilité nécessaire pour faire face aux défis futurs. Elle présente ensuite le rôle de l'Institut de l'Administration publique de Jordanie (IPA) qui est en charge de programmes de formation, de renforcement des capacités, d'études et de consultations dans divers domaines de l'administration. Elle met aussi l'accent sur le centre de leadership gouvernemental dont la mission est de former des responsables gouvernementaux compétents et qualifiés, capables d'assumer des fonctions de direction à leurs différents niveaux au sein du gouvernement. Elle termine son intervention en présentant les priorités nationales qui s'articulent principalement autour du thème de la modernisation de l'administration publique et du rôle central de l'IPA dans cette mission à travers le renforcement des capacités du personnel du service public.

La coordinatrice du Liban, Mme Nisrine Machmouchi présente les priorités de son pays. En préambule, elle rappelle les difficultés politiques, économiques et sociales que traverse le Liban en plus du vide constitutionnel suite à la vacance du poste de Président de la République et la démission du gouvernement. L'administration publique libanaise fait face à de nombreux défis comme la réduction de son budget et des moyens qui lui sont alloués, la baisse vertigineuse des salaires à cause de la dévaluation, le départ d'un grand nombre de fonctionnaires, la désaffectation de la fonction publique et par conséquent le besoin impérieux de former les fonctionnaires qui restent. Les prochains séminaires UniDem Med pourraient aborder la question de la gestion des ressources humaines, du développement du secteur public à la lumière des crises économiques et sociales, de l'élaboration de nouvelles lois et réglementations face au développement technologique rapide et les exigences de gouvernement numérique, mais aussi la thématique des évolutions législatives et des changements dans la lutte contre la corruption et la reconstruction de la confiance du citoyen envers le pays et celle des agents de la fonction publique envers leur administration. Elle poursuit en détaillant les thèmes envoyés en amont au secrétariat : en premier lieu la thématique de la réalisation des objectifs de développement durable ; suivi de l'importante question de la bonne gouvernance dans le secteur public ou encore celle de la transformation digitale. Elle insiste aussi sur l'importance de reconstruire la relation de confiance entre l'administration et les citoyens mais aussi entre les fonctionnaires et l'administration. Elle énumère aussi d'autres thèmes comme la gestion des risques ; le renforcement des jeunes dans la fonction publique ; l'innovation gouvernementale créative ; la politique de recrutement et le futur de la fonction publique ; le droit d'accès à l'information et la protection des données ; la place, le rôle et l'influence des femmes dans l'administration publique et pour terminer la lutte contre la corruption et l'éthique professionnelle.

M. Samir Bouggar fait part des priorités du Maroc dans la continuité du séminaire qui s'est tenu l'année dernière à Rabat. Le Ministère de la transition numérique et de la réforme de l'administration vient juste de lancer sa stratégie nationale de la transformation digitale et un des prochains séminaires pourrait se tenir dans ce contexte. Il pourrait cibler plus précisément les questions autour des transformations numériques y compris l'intelligence artificielle, et l'évolution du droit administratif et du cadre réglementaire consécutif aux changements technologiques en cours. Un deuxième thème important est le développement des compétences et capacités en matière de digital.

Mme Hadeel Rabie, la représentante de la Palestine\*, résume rapidement les réformes administratives en cours qui reposent principalement sur les principes de bonne gouvernance et de transparence. Elle mentionne plus particulièrement la nouvelle Loi pour le service public et sa mise en œuvre via des décrets d'application. Elle propose dans la lignée du Maroc d'aborder la thématique de l'intelligence artificielle et son impact sur les services publics ; le développement efficace du e-gouvernement et la question plus globale de l'avenir de la fonction publique dans ce nouvel environnement. Elle propose aussi d'intégrer des participants de la société civile et du secteur privé afin de partager leurs expériences sur le sujet. Le deuxième thème proposé par la Palestine\* est celui de l'efficacité et de l'excellence organisationnelle dans l'administration publique, l'importance du leadership dans la réalisation ces objectifs d'excellence et le renforcement des capacités des managers pour développer un environnement de travail agréable, propice au bien-être et protégeant la santé mentale de ses agents.

Mme Caroline Martin remercie les coordinateurs pour leur présentation et souhaite rappeler que les séminaires UniDem Med visent à accompagner les pays partenaires dans la réforme de leur administration publique, et que ces derniers doivent être orientés vers les domaines de compétence du Conseil de l'Europe et de la Commission de Venise à savoir, la démocratie, l'Etat de droit et les principes fondamentaux. Si la gestion des ressources humaines est un élément central et important de la réforme de l'administration publique, elle ne fait pas partie de l'expertise de la Commission de Venise. Les thématiques des prochains séminaires devraient par conséquent être recentrées vers les piliers et les missions essentielles du Conseil de l'Europe. Elle attire l'attention des coordinateurs sur les [12 principes de bonne gouvernance](#) élaborés par l'Organisation sur lesquels pourraient être rattachées les futures thématiques. Elle mentionne en particulier les principes qui couvrent des questions telles que le comportement éthique, l'état de droit, l'efficacité et l'efficience, la transparence, la bonne gestion financière ou encore la responsabilité. Elle se réfère aussi à un document très important préparé récemment par le Conseil de l'Europe sur [l'Intelligence artificielle et le droit administratif](#) très pertinent pour les thématiques proposées par les coordinateurs notamment la Palestine\*, le Maroc et le Liban. Elle mentionne aussi la [Convention de Tromsø](#) sur l'accès aux documents publics ouverte à la signature des Etats non-membres du Conseil de l'Europe comme piste de thématique.

Les coordinateurs échangent ensuite longuement entre eux et avec le secrétariat afin d'identifier les deux grandes thématiques pour les prochains séminaires.

Au cours de ces discussions, l'Algérie, le Liban et la Palestine\* propose d'accueillir le 17<sup>ème</sup> séminaire UniDem Med. Le secrétariat de la Commission de Venise remercie chaleureusement ces trois partenaires. Les coordinateurs acceptent la proposition de l'Algérie qui confirmera dans les meilleurs délais l'accord final. Le représentant du Maroc, quant à lui, propose d'accueillir avec l'accord de tous les coordinateurs le 18<sup>ème</sup> séminaire UniDem Med en fin d'année.

Au fil des discussions, deux axes principaux se sont dégagés pour les thématiques des séminaires UniDem Med en 2023 ainsi que les dates et les lieux suivants :

- **Réformes financières et organisationnelles au service du citoyen**  
17<sup>ème</sup> séminaire UniDem Med, en format hybride, en ligne et à Alger (Algérie) à confirmer, date à déterminer

Le séminaire abordera la question générale de la bonne gouvernance de l'administration publique à travers les thématiques proposées sur l'impact de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) sur l'organisation administrative et la gestion des RH mais surtout les questions plus larges relatives aux règles et procédures d'organisation de l'administration (révision de la structure et des organigrammes, prévisions des politiques publiques, etc.). L'efficacité et l'excellence

organisationnelle dans les institutions du secteur public seront aussi discutées. Quels sont les défis et opportunités de ces réformes ? La question de l'inclusion et de la confiance des citoyens envers l'administration et celle liée aux droits d'accès à l'information sont aussi des enjeux qui pourront être abordés lors ce séminaire.

Les sous-thèmes du séminaire seront développés sur la base de plusieurs des [12 principes de bonne gouvernance](#) identifiés par le Conseil de l'Europe : le principe 2 sur la réactivité de l'administration publique, le principe 3 sur l'efficacité et l'efficience, le principe 4 sur l'ouverture et la transparence, le principe 7 sur les compétences et les capacités des fonctionnaires, le principe 9 de durabilité et d'orientation à long terme ; le principe 10 sur la gestion financière saine, le principe 11 sur les Droits humains, la diversité culturelle et la cohésion sociale et enfin le principe 12 sur l'obligation de rendre des comptes.

- **Transformation numérique et intelligence artificielle : réglementations et applications**

18<sup>ème</sup> séminaire UniDem Med, en format hybride, en ligne et à Rabat (Maroc) fin novembre 2023

Le séminaire traitera principalement de l'impact de la transformation numérique et de l'intelligence artificielle sur la réglementation, le droit administratif et les applications auprès des citoyens. Le document sur [l'Intelligence artificielle et le droit administratif](#) servira également de base de travail à ce séminaire. Quels sont les impacts sur l'élaboration des politiques publiques, l'évolution du droit administratif, et plus généralement sur le fonctionnement interne de l'administration publique ? Comment l'innovation et la modernisation du secteur public permettent d'améliorer son efficacité et de renforcer sa bonne gouvernance tout en garantissant les droits et libertés des citoyens comme le respect de la vie privée, la non-discrimination, le principe de proportionnalité ou la garantie de procédures régulières. Comme pour le séminaire précédent, on se référera aux 12 principes de bonne gouvernance du Conseil de l'Europe et notamment le principe 3 sur l'efficacité et l'efficience, le principe 5 sur l'état de droit, le principe 7 sur les compétences et capacités des fonctionnaires, le principe 8 sur l'innovation et l'ouverture d'esprit face au changement ou encore le principe 11 sur les droits humains, la diversité culturelle et la cohésion sociale.

Comme pour les séminaires UniDem Med précédents, l'accent sera mis sur la mise en réseau des hauts fonctionnaires de la région, le partage d'expériences et le renforcement des compétences des participants. Une série de recommandations sur l'élaboration des politiques publiques et sur la mise en œuvre de réformes dans l'administration publique sur les thématiques spécifiques de chaque séminaire seront identifiées puis diffusées après les séminaires auprès des hauts fonctionnaires de la région et au-delà.

Les échanges entre le secrétariat et les coordinateurs sur le format des séminaires ont aussi permis de s'accorder sur les points suivants :

- Continuer d'organiser les séminaires en format hybride (en présentiel dans un des pays partenaires avec la possibilité de suivre le séminaire en ligne),
- Prévoir dans la mesure où le budget du projet UniDem Med le permet, la participation en présentiel de deux représentants/intervenants par pays bénéficiaire (Algérie, Egypte, Jordanie, Liban, Maroc, Palestine\* et la Tunisie),
- Désigner ces participants sur la base de leur compétences et/ou de leur intérêt pour la thématique du séminaire selon une procédure propre à chaque pays partenaire,

- Envisager, en fonction de la faisabilité budgétaire et de la thématique, de rallonger le séminaire à 2 jours et demi,
- Envisager, si le budget le permet, la participation automatique des coordinateurs UniDem Med à tous les séminaires pour permettre le suivi des recommandations et assurer la continuité du projet,
- Mettre l'accent sur l'élaboration de recommandations à l'occasion de chaque séminaire et renforcer leur suivi par une meilleure communication,
- Organiser, si les coordinateurs en font la demande, une deuxième réunion de coordination en cours d'année par vidéoconférence. Cette réunion pourrait aussi être l'occasion pour chaque coordinateur de présenter le suivi des réformes de l'administration publique dans son pays.

### **Communication et extension du réseau UniDem Med**

Faute de temps ce point n'a pas pu être présenté.

Le support power point résumant ces points sera envoyé aux participants après la réunion pour information. Les coordinateurs sont invités à commenter ces propositions ou à faire d'autres suggestions par écrit s'ils le souhaitent.

### **Conclusions de la réunion**

Mme Caroline Martin remercie les coordinateurs pour leur participation à la 8<sup>ème</sup> réunion annuelle et leur implication dans la mise en œuvre du projet.

Elle résume les points décidés lors de la réunion :

- Les coordinateurs nationaux décident de la tenue de deux séminaires UniDem Med sur les thématiques suivantes :
  - **Réformes financières et organisationnelles au service du citoyen**  
17<sup>ème</sup> séminaire UniDem Med, en format hybride, en ligne et à Alger (Algérie) à confirmer, date à déterminer
  - **Transformation numérique et intelligence artificielle : réglementations et applications**  
18<sup>ème</sup> séminaire UniDem Med, en format hybride, Rabat (Maroc), fin novembre 2023

A la demande de plusieurs coordinateurs, Mme Caroline Martin présente rapidement le Programme européen de formation aux droits de l'homme pour les professionnels du droit ([HELP](#)) qui a été évoqué lors de l'événement de lancement du Programme Sud V. Le programme HELP est un outil de formation en ligne à la disposition des coordinateurs mais aussi des professionnels du droit pour les aider à renforcer leurs capacités à appliquer la Convention européenne des droits de l'homme mais aussi à les tenir informés des conventions, normes et principes développées par le Conseil de l'Europe. Elle encourage fortement les coordinateurs à [s'inscrire sur la plateforme HELP](#) et à diffuser l'outil auprès des publics concernés à l'échelle nationale.

Mme Caroline Martin conclut la réunion en remerciant à nouveau les coordinateurs en rappelant la disponibilité de la Commission de Venise pour toute demande d'avis juridique dans l'élaboration de projets de loi ce qui constitue le cœur de son activité.

### ANNEXE I - Priorités nationales et thèmes proposés pour les futurs séminaires

Country / Pays	Themes (EN)	Thème (FR)
Algeria / Algérie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The impacts of the organic law on finance laws on the administrative organisation and HRM in the public administration.</li> <li>- The elaboration of a framework of reference fixing the rules of organisation of the public administration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les impacts de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) sur l'organisation administrative et sur la GRH dans l'administration publique.</li> <li>- L'élaboration d'un référentiel cadre fixant les règles d'organisation de l'administration publique.</li> </ul>
Egypt / Egypte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- innovation in government</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'innovation gouvernementale</li> </ul>
Jordan / Jordanie	Public Sector Modernisation / Road Map <ul style="list-style-type: none"> <li>- Principles</li> <li>- Goals</li> <li>- Priorities</li> <li>- Framework</li> <li>- The role of IPA in achieving the goals of the modernization committee</li> </ul>	Modernisation du secteur public / Feuille de route : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Principes</li> <li>- Objectifs</li> <li>- Priorités</li> <li>- Cadre de travail</li> <li>- Le rôle de l'IPA dans la réalisation des objectifs du comité de modernisation</li> </ul>
Lebanon / Liban	 <p>Proposition Liban_EN.docx</p>	 <p>Proposition Liban_FR.docx</p>
Morocco / Maroc	The digital transformation of public administration <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accelerate the digital transition of the administration,</li> <li>- Diversify around digital service locomotives,</li> <li>- Build an international startup ecosystem to become a regional innovation centre,</li> <li>- Stimulate citizen use via digital services adapted to increase productivity and well-being,</li> <li>- Supporting businesses in their digitalisation to become more competitive.</li> </ul> These pillars will be achieved through the implementation of a number of catalyst prerequisites: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boost the production of digital talent and make Morocco "the best place for Tech",</li> <li>- Improving the coverage and quality of connectivity for essential uses,</li> <li>- Building a clear regulatory and incentive framework,</li> <li>- Establish a robust and inclusive governance to secure the impacts</li> </ul>	La transformation numérique de l'administration publique <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accélérer la transition numérique de l'administration,</li> <li>- Diversifier autour de locomotives de services digitaux,</li> <li>- Bâtir un écosystème startup à vocation internationale pour devenir un centre régional d'innovation,</li> <li>- Stimuler les usages citoyens via des services digitaux adaptées pour gagner en productivité &amp; bien-être,</li> <li>- Accompagner les entreprises dans leur digitalisation pour gagner en compétitivité.</li> </ul> Ces piliers se concrétisent grâce la mise en place d'un certain nombre de prérequis catalyseurs: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamiser la production de talents digitaux et faire du Maroc «the best place for Tech»,</li> <li>- L'Amélioration de la couverture et qualité de la connectivité pour les usages essentiels,</li> <li>- Bâtir un cadre réglementaire et incitatif clair,</li> <li>- Instaurer une gouvernance robuste et inclusive pour sécuriser les impacts.</li> </ul>
Palestine*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The effectiveness of organisational brilliance and its reflection on the performance of the organization including mental health of the employees</li> </ul>  <p>Proposition Palestine.docx</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Artificial intelligence and its role in serving the Public administration reform</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'efficacité de l'intelligence organisationnelle et sa réflexion sur la performance de l'organisation y compris la santé mentale des employés</li> </ul>  <p>Proposition Palestine_FR.docx</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intelligence artificielle et son rôle au service de la réforme de l'administration publique</li> </ul>
Tunisia / Tunisie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absent</li> </ul>