Royaume du Maroc

Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration

Département de la Réforme de l'Administration

WORLD BANK GROUP
Governance

Enquête auprès des fonctionnaires sur la réponse à la crise du COVID-19 au Maroc

Décembre 2020

Introduction

- Le but de cette enquête est d’analyser l'impact de la COVID-19 sur le rendement des fonctionnaires et leurs capacités organisationnelles necessaires à la prestation de services.

- Cette enquête s’inscrit dans le cadre d’une étude transnationale sur les services publics, incluant des pays tels que le Kazakhstan, la Colombie, le Chili, le Brésil et le Ghana.

- Cette enquête a été menée durant les mois d'août et de septembre 2020 et a porté sur 35 départements ministériels, dans les 12 régions du pays. Le nombre final de réponses s'élève à 3 325.

- L'enquête a été réalisée conjointement par le Ministère de l’Economie, des Finances et de la Reforme de l’Administration et la Banque Mondiale.

Ministères participants

Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion

Haut - Commissariat aux Anciens Résistants et Anciens Membres de l'Armée de Libération

Haut - Commissariat au Plan

Ministère D'Etat chargé des Droits de l'Homme et des Relations avec le Parlement

Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime et du Développement Rural et des Eaux et Forêts

Ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville

Ministère de l'Economie et des Finances et de la Réforme de l'Administration

Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle

Ministère de l'Energie, des Mines, et de l'Environnement

Ministère de l'Equipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau

Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Vert et Numérique

Ministère de l'Intérieur

Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports

Ministère de la Justice

Ministère de la Santé

Ministère de la Solidarité, de l'Egalité et du Développement Social

Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération Africaine et des Marocains Résidant à l'Etranger

Ministère des Habous et des Affaires Islamiques

Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale

Secrétariat Général du Gouvernement

Synthèse des principaux résultats de l’énquête

Principaux résultats : bien-être au travail

Si la majorité des répondants considèrent comme positive l'expérience du télétravail, une grande partie regrette la détérioration de leur santé depuis le début de la pandémie

- 52% des directeurs estiment avoir été **capables de gérer leur stress** durant la pandémie, en comparaison avec 40% uniquement pour les fonctionnaires.

- Une part considérable de 37% des répondants estiment qu'ils n'ont pas été en mesure de gérer leur stress.

- 42% des répondants estiment que leur **santé psychologique** s'est détériorée depuis le début de la pandémie, tandis que 33% estiment que c'est surtout leur **santé physique** qui s'est détériorée.

- 56% des répondants estiment que **l'expérience du télétravail a été positive**; les deux principaux avantages étant le gain de temps pour les déplacements et une plus grande flexibilité.

Principaux résultats : les conditions de travail

Le télétravail a causé des contraintes techniques et organisationnelles entravant l'accomplissement des tâches des fonctionnaires interrogés.

- Une grande majorité des fonctionnaires interrogés estiment avoir rencontré des **difficultés pour mener à bien leurs activités professionnelles** durant la pandémie.
- La contrainte principale pour assurer un télétravail efficace a été **l'incapacité d'effectuer certaines tâches en dehors du bureau** (43%), suivie des **exigences de confidentialité et de sécurité des données** (18%).
- Les trois principales contraintes du télétravail durant la pandémie sont les suivantes:
  1. Manque de **ressources et équipements** (58%)
  2. Problème de **conciliation du télétravail et des tâches ménagères** (43%)
  3. **Non-respect des horaires** de travail (39%)

Principaux résultats : le télétravail

Le télétravail n’a pas eu de réel impact sur la performance des fonctionnaires, qui ont su mettre à profit les moyens de télécommunication adéquats.

- Selon les répondants, une **connexion internet** et un **ordinateur** sont les deux principales ressources nécessaires pour travailler à distance.
- Malgré la perturbation des modalités de travail, la majorité des directeurs estiment que la **qualité de l'interaction et la performance** de leurs équipes sont restées inchangées suite à la crise.
- Les **emails**, les **systèmes de messageries** et le **téléphone** sont les principales formes de communication utilisées durant la période du télétravail.
- Seuls 37% des directeurs ont **fixé des objectifs de performance** à leur personnel dans le cadre du télétravail.

Principaux résultats : le retour au travail en présentiel

Une majorité de répondants appréhende le retour au travail en présentiel, même s'ils estiment que leur hiérarchie a pris les mesures nécessaires pour assurer leur sécurité.

- 36% des fonctionnaires se sentent à **l'aise à l'idée de retourner au bureau**, contre 43% qui ne le sont pas.
- Une grande majorité de fonctionnaires estime que leurs administrations a pris les **mesures de prévention appropriées** pour assurer leur sécurité.
- 54% des fonctionnaires estiment que leur hiérarchie a **élaboré et a communiqué un plan pour le retour au travail** en présentiel.
- 58% des fonctionnaires sont préoccupés par les **risques pour leur santé** que représente le retour au travail en présentiel, et 24% par les dispositions relatives à la **garde des enfants**.
- 49% des directeurs ont eu des **difficultés à encourager leur personnel à revenir au bureau**.

Principaux résultats : l'impact de la crise sur les activités

Les activités nécessitant une présence physique ont été négativement touchées par la crise. Certaines administrations ont par ailleurs vu leur charge de travail augmenter.

- La nature du travail de nombreuses administrations, nécessitant une **interaction en face à face**, a été la contrainte la plus importante entravant le travail des administrations durant la pandémie.
- Les **responsabilités familiales** des fonctionnaires et les **problèmes de sécurité** sont deux autres facteurs importants influençant les activités des différentes administrations.
- La pandémie a eu un **impact sur la charge de travail** des fonctionnaires, bien que ce changement n'ait pas été uniformément observé.
- 44% des directeurs déclarent que 25% **des activités de leur organisation ont été affectées par la crise**.

Principaux résultats : les perspectives d'avenir

Les directeurs interrogés estiment que la nouvelle réalité du télétravail doit être mieux régie et soutenue par davantage de moyens.

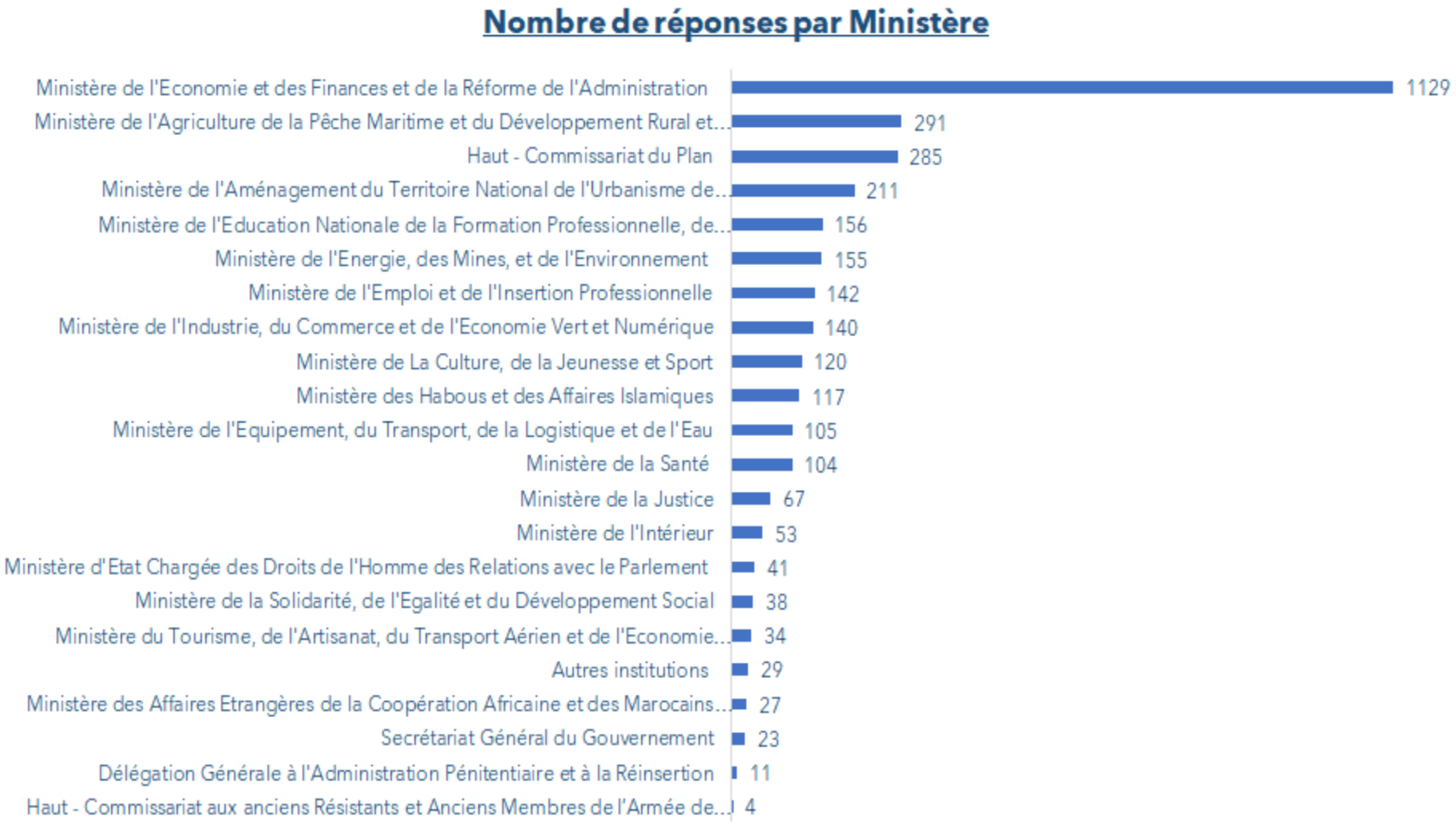
- 49% des directeurs estiment que leur personnel peut **travailler aussi efficacement à domicile qu'au bureau.** Un tiers des directeurs ne partagent pas cet avis.
- Toutefois, 78% des directeurs sont d'accord pour que **d'autres modalités de travail, y compris le télétravail, soient établies** pour certaines activités.
- Les directeurs estiment que la première étape consiste à introduire un **cadre régissant les modalités de télétravail**, suivi **d'investissements dans l'équipement, l'infrastructure des systèmes** et la **formation**.

Taux de réponse et données démographiques générales

Taux de réponse par ministère

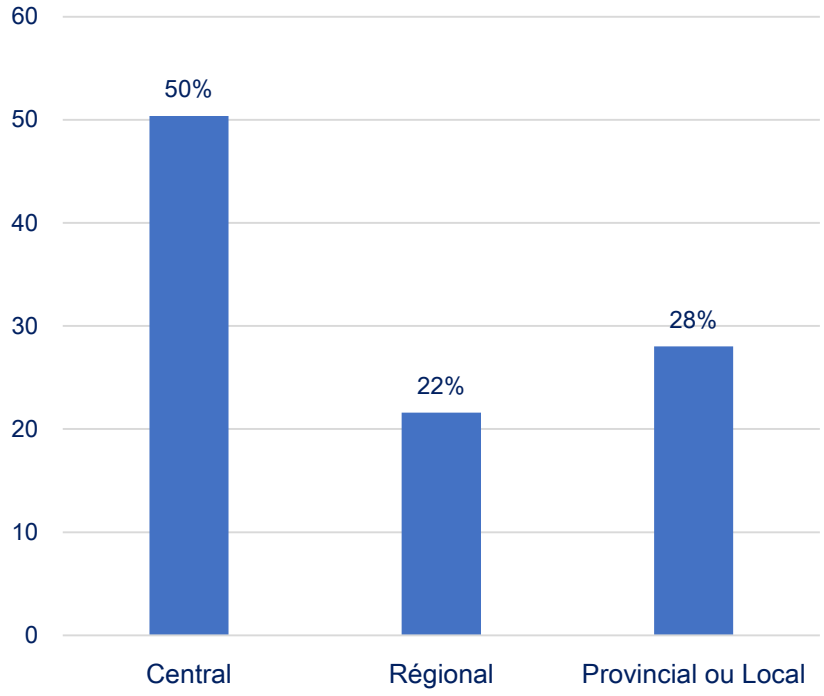
Ministère	Nombre de réponses	% de l'échantillon total	Nombre de fonctionnaires dans le ministère	Taux de réponse(%)
Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion	11	0.34	1879	0.59
Haut - Commissariat aux Anciens Résistants et Anciens Membres de l'Armée de Libération	4	0.12	359	1.11
Haut - Commissariat au Plan	285	8.69	1879	15.17
Ministère D'Etat Chargée des Droits de l'Homme et des Relations avec le Parlement	40	1.22	239	16.74
Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime et du Développement Rural et des Eaux et Forêts	291	8.87	11475	2.54
Ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme de l'Habitat et de la Politique de la Ville	211	6.43	1668	12.65
Ministère de l'Economie et des Finances et de la Réforme de l'Administration	1129	34.41	18457	6.12
Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	156	4.75	270798	0.06
Ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle	142	4.33	1047	13.56
Ministère de l'Energie, des Mines et de l'Environnement	155	4.72	1113	13.93
Ministère de l'Equipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau	105	3.20	7972	1.32
Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Vert et Numérique	140	4.27	1388	10.09
Ministère de l'Intérieur	53	1.62	11666	0.45
Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports	120	3.66	5320	2.26
Ministère de la Justice	67	2.04	18783	0.36
Ministère de la Santé	104	3.17	49457	0.21
Ministère de la Solidarité, de l'Egalité et du Développement Social	38	1.16	383	9.92
Ministère des Affaires Etrangères de la Coopération Africaine et des Marocains Résidant à l'Etranger	27	0.82	2419	1.12
Ministère des Habous et des Affaires Islamiques	117	3.57	5676	2.06
Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Social e	34	1.04	2477	1.37
Secrétariat Général du Gouvernement	23	0.70	414	5.56
Autres institutions	29	0.88	NA	NA
	3281	**99**	**415271**	**0.79**

Nombre de réponses par ministère

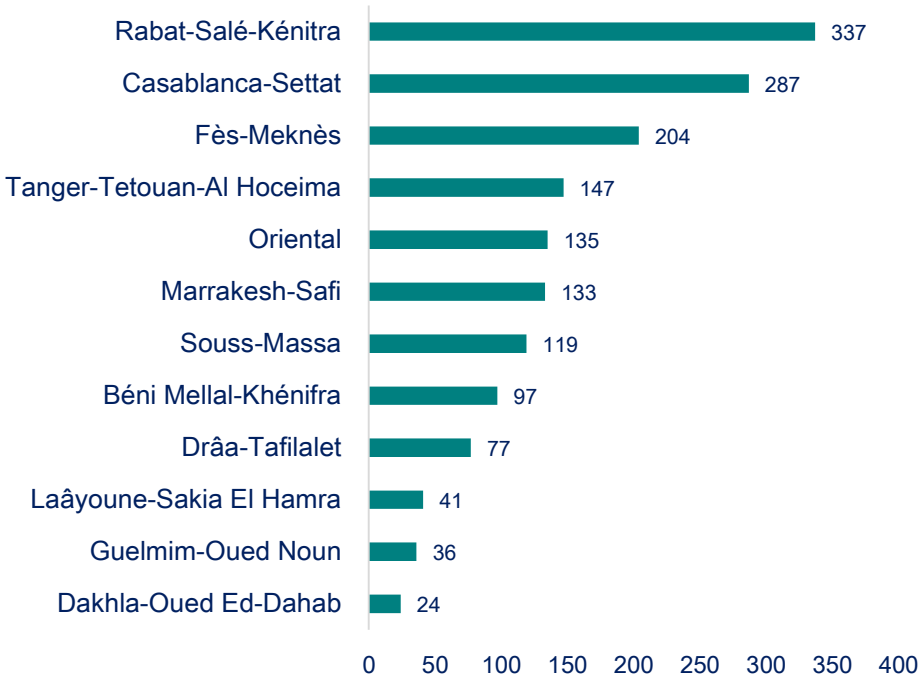


Réponses par niveau territorial et par région

Réponses par échelon territorial



Nombre de réponses par region



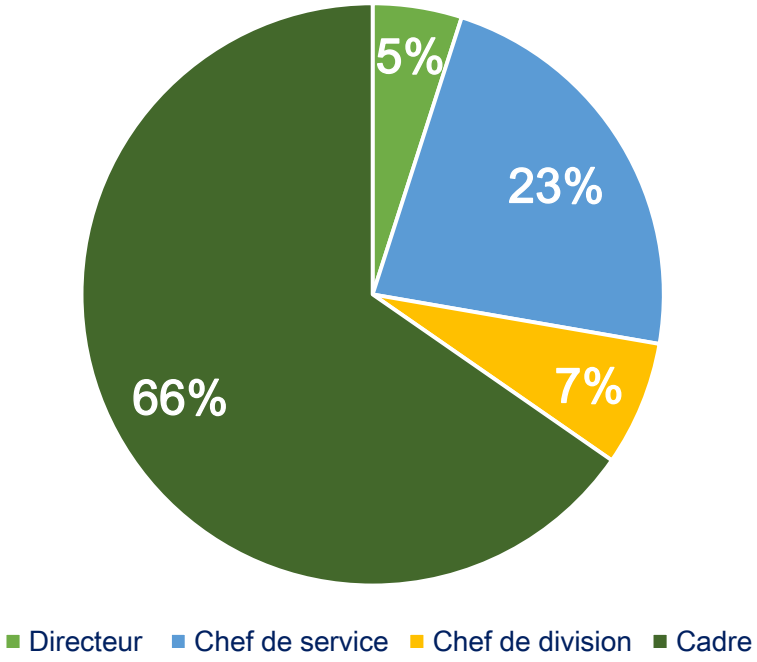
La moitié des réponses viennent de l'administration centrale

La région de Rabat-Salé-Kénitra concentre le plus grand nombre de réponses

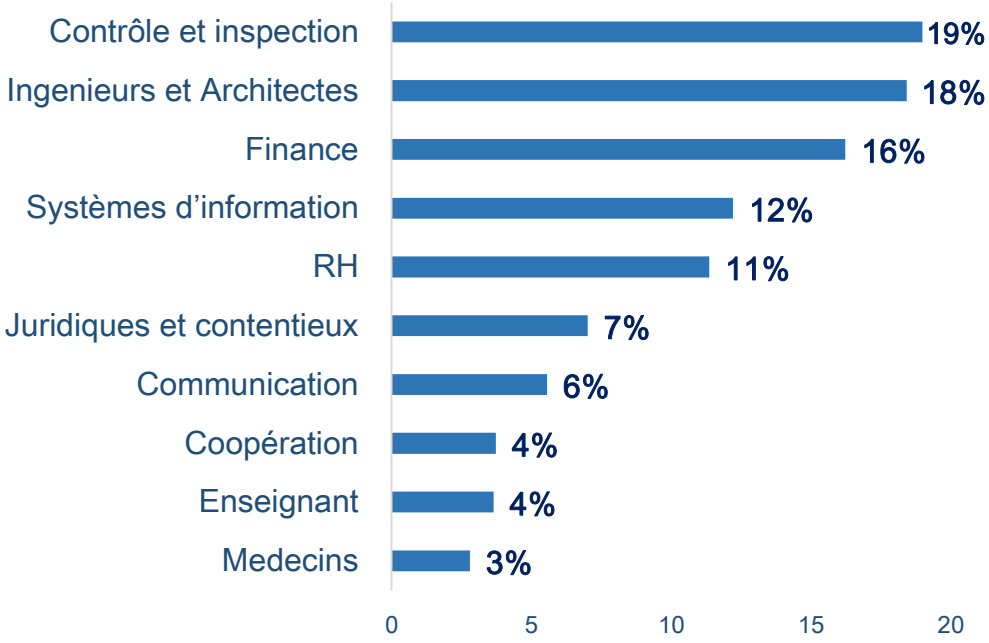
Réponses par niveau de poste et domaine d’activité

Les deux tiers des répondants sont des cadres et les deux principaux domaines d’activité sont le « contrôle et inspection » et « ingénieurs et architectes ».

Réponses par niveau de poste



Réponses par domaine d'activité



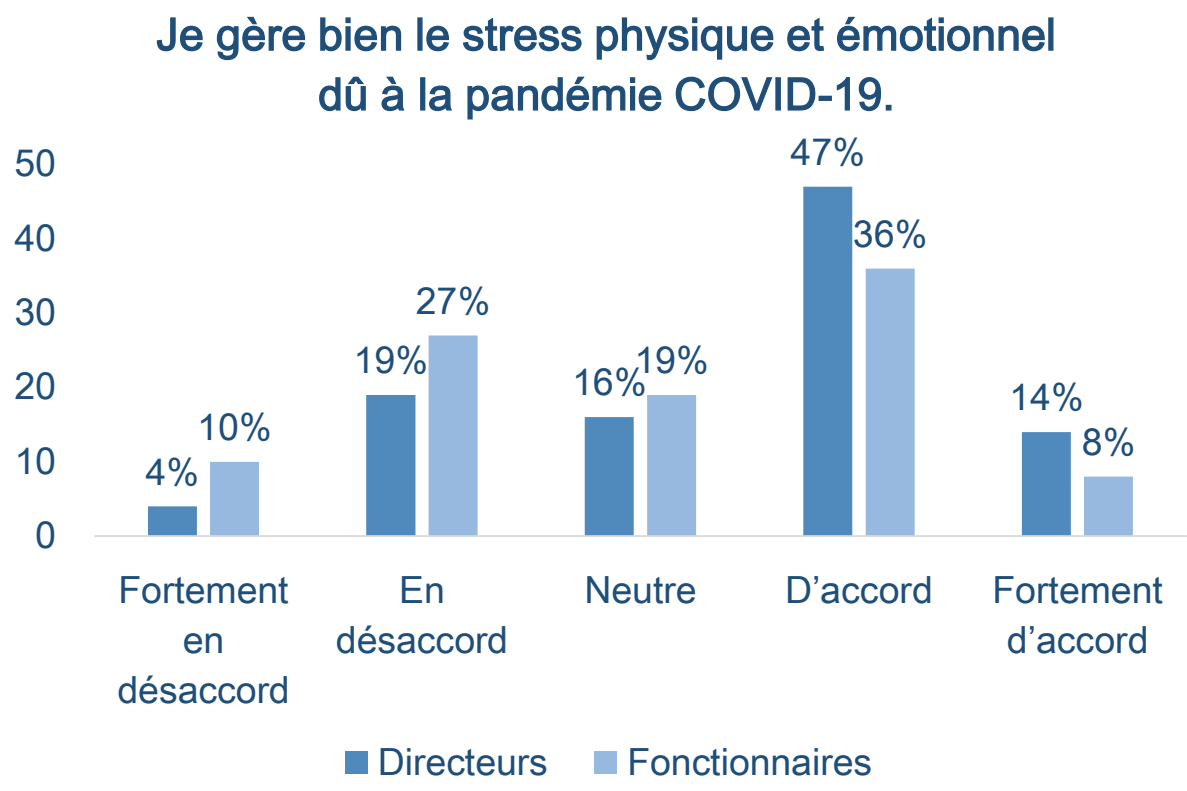
Bien-être au travail

La gestion du stress

La gestion du stress a souvent été un défi pour l'ensemble des fonctionnaires; dans une moindre mesure pour les directeurs.

- **61% des directeurs estiment avoir été capables de gérer leur stress** durant la pandémie, en comparaison avec 40% uniquement pour les fonctionnaires.

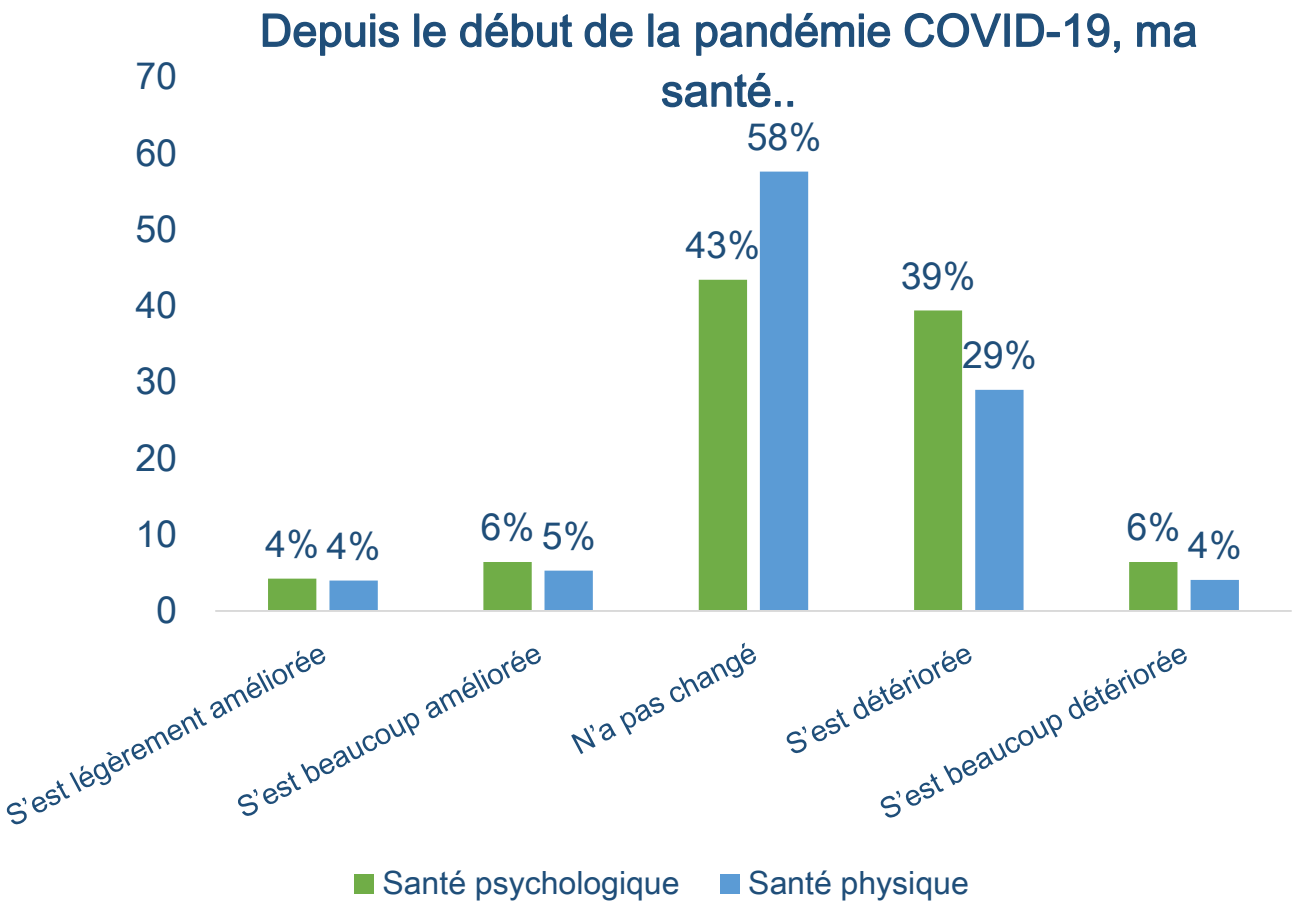
- Un pourcentage considérable de **37% des répondants estiment qu'ils n'ont pas été en mesure de gérer leur stress**.



Détérioration de la santé

La pandémie a eu un impact sur les santés psychologique et physique de nombreux répondants.

45% des répondants estiment que leur *santé psychologique* s'est détériorée depuis le début de la pandémie, pendant que **33% estiment que leur *santé physique* s'est également détériorée.**

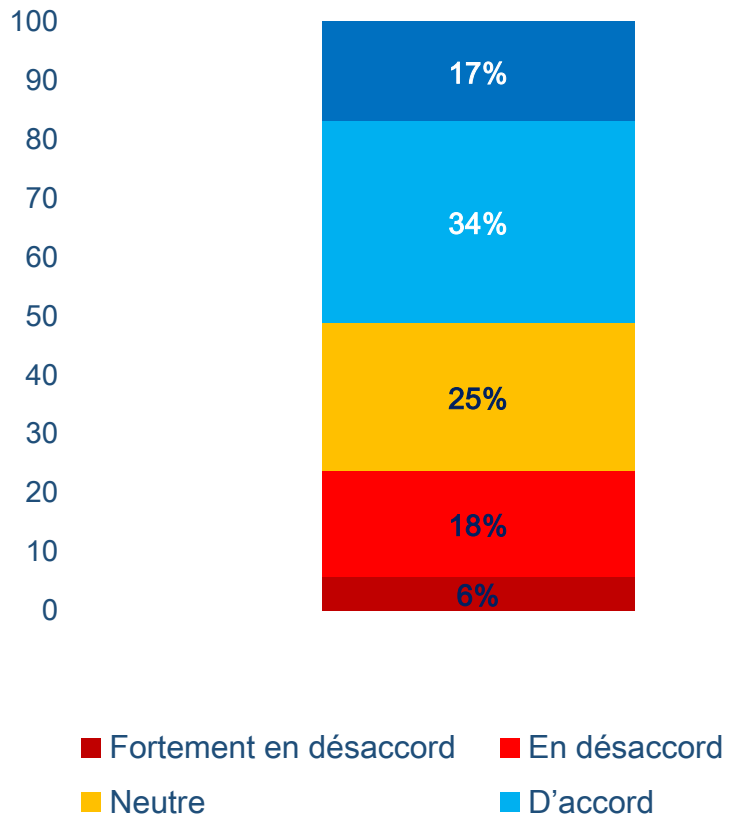


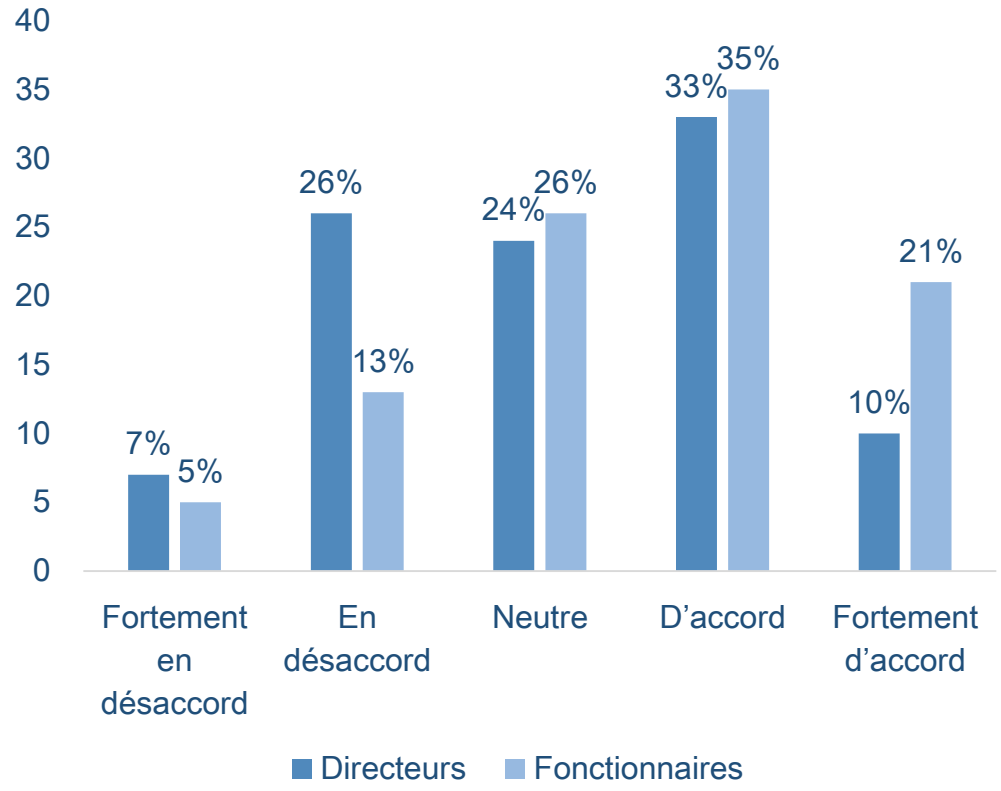
Conditions de travail

Le travail durant la pandemie

Une grande majorité des fonctionnaires interrogés estiment avoir rencontré des difficultés pour mener à bien leurs tâches et activités professionnelles durant la pandémie.

J'ai rencontré des difficultés pour travailler sur mon lieu de travail durant la période de la pandémie COVID-19

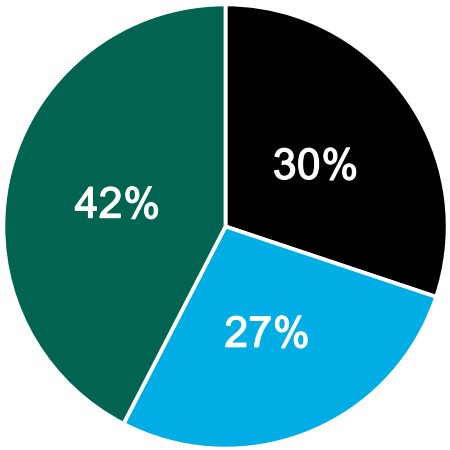




Conditions de travail

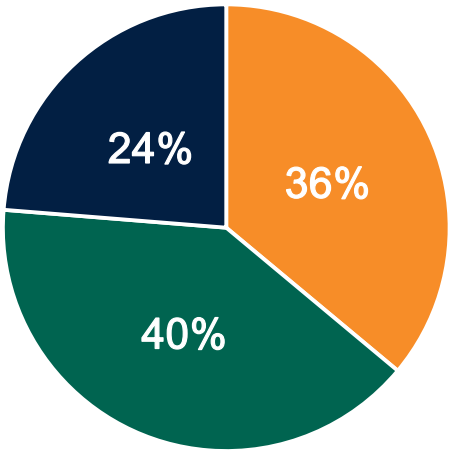
Seuls 30% des fonctionnaires ont travaillé à plein temps depuis leur bureau durant le confinement, 42% ont travaillé en alternance, et 27% ont travaillé à plein temps depuis leur domicile.

Durant la période de confinement, comment avez-vous exercé votre activité professionnelle?



- Strictement sur votre lieu de travail habituel
- Strictement en télétravail
- En alternance (télétravail/présentiel)

Durant la période de confinement, pour quel horaire avez-vous opté?



- Même horaire
- Horaire réduit
- Horaire augmenté

Alors que 36% des fonctionnaires avaient le même horaire durant cette période, 24% travaillaient avec un horaire plus chargé et les 40% restants avec un horaire réduit.

Contraintes liées au travail à distance

La contrainte principale pour assurer un télétravail efficace a été l'incapacité d'effectuer certaines tâches en dehors du bureau (43%), suivie des exigences de confidentialité et de sécurité des données (18%).

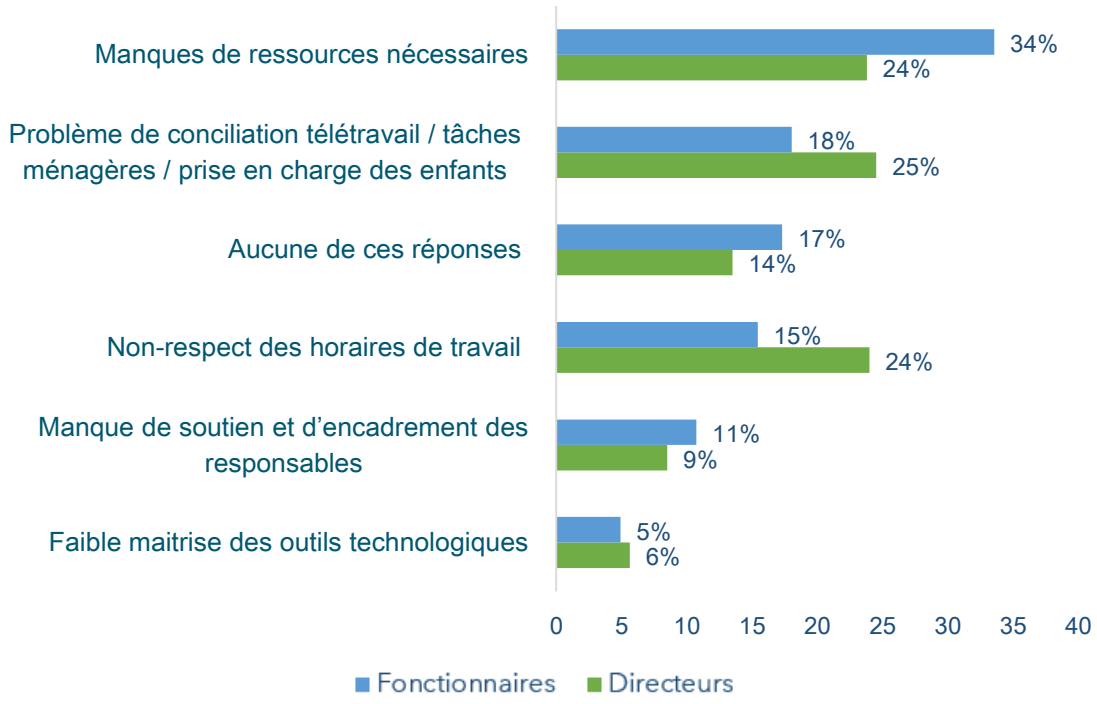
Contraintes pour un travail efficace à domicile

Le télétravail a causé des contraintes techniques et organisationnelles entravant l'accomplissement des tâches des fonctionnaires interrogés.

Pour les fonctionnaires interrogées, les trois principales contraintes du télétravail durant la pandémie sont les suivantes:

1. Manque de ressources et equipment (58%)
2. Problème de conciliation du télètravail et des tâches ménagères (43%)
3. Non-respect des horaires de travail (39%)

Quelles difficultés avez-vous rencontrées en travaillant à distance durant la période de la pandémie COVID-19?



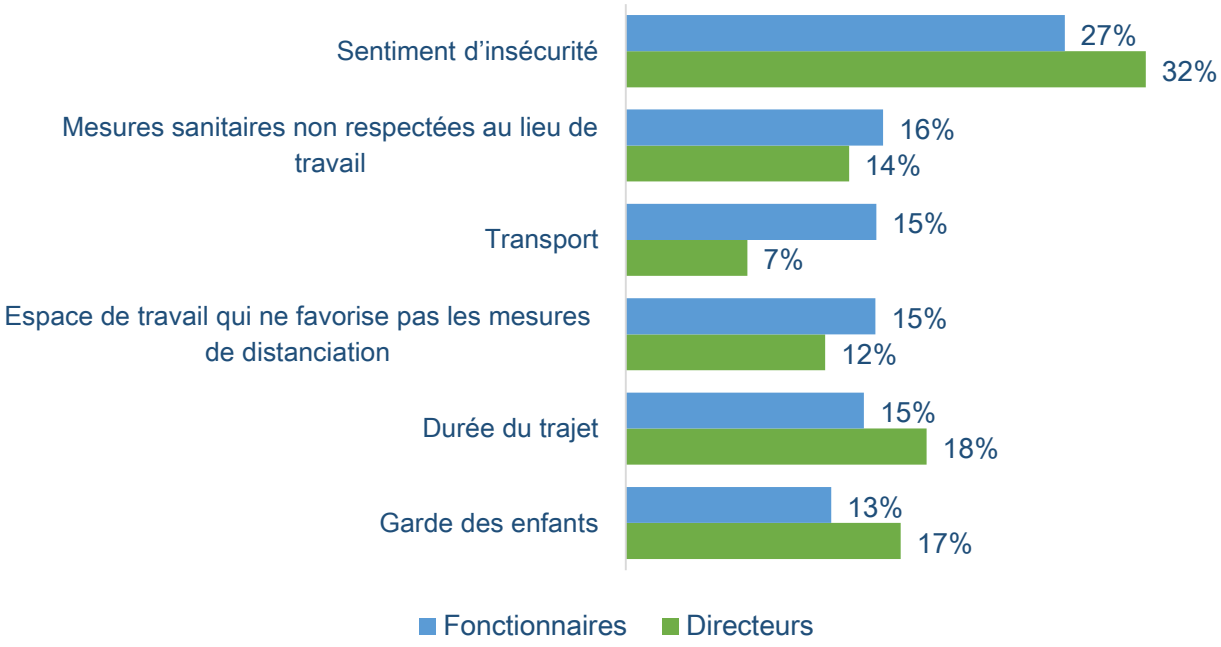
Travailler efficacement en présentiel durant une pandémie

Les difficultés perçues pour travailler en présentiel durant la pandémie varient en fonction du niveau de responsabilité, bien que le sentiment d'insécurité constitue la première préoccupation des deux groupes de personnel (directeurs et reste des fonctionnaires)

La garde des enfants a représenté un important défi pour les fonctionnaires devant se rendre sur le lieu de travail. **17% des directeurs** ont eu du mal à conjuguer nécessités de la vie familiale et activités professionnelles.

La durée du trajet, les mesures de distanciation sont d'autres exemples de difficultés rencontrées.

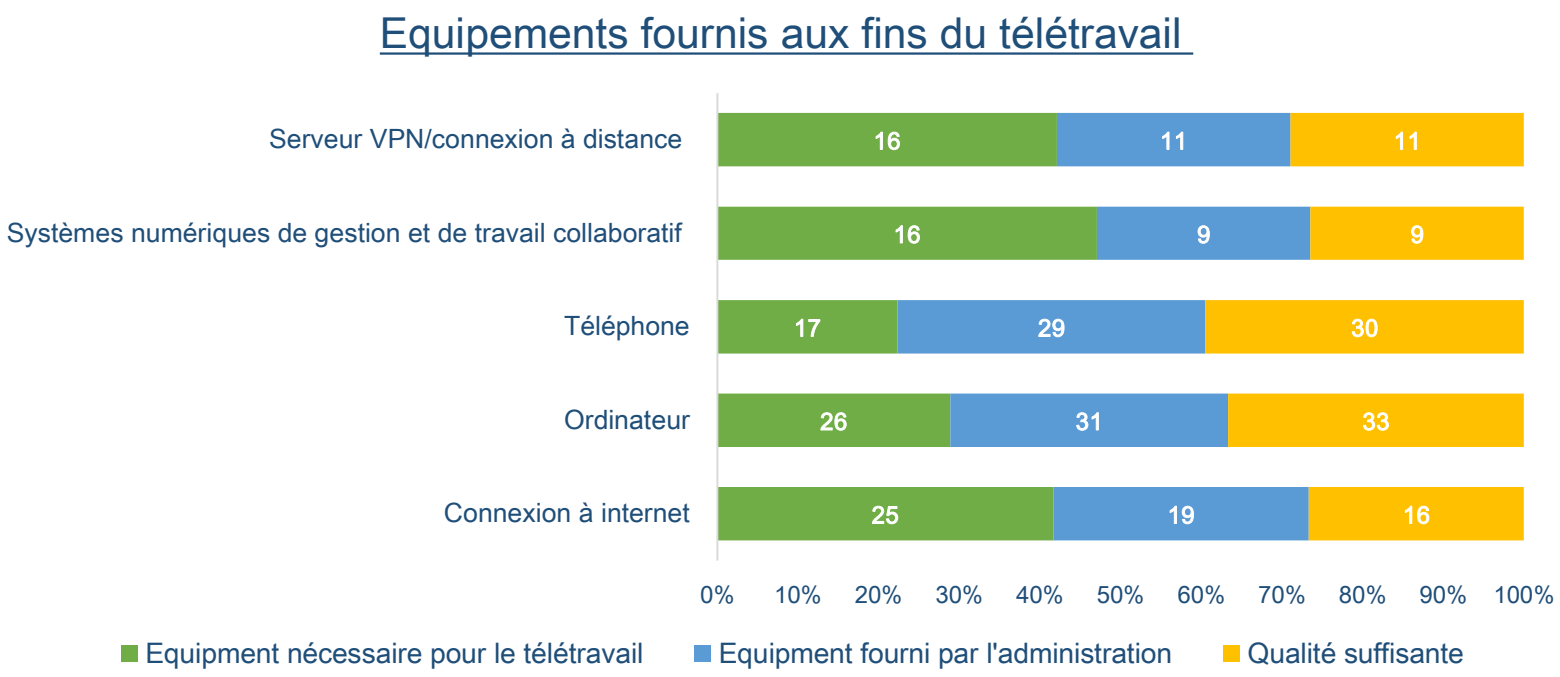
Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées en travaillant sur votre lieu de travail habituel durant la période de la pandémie COVID-19?



Télétravail

Ressources et équipements nécessaires au télétravail

Un tiers des personnes interrogées déclarent que des équipements ont été fournis par leur organisation, et seulement un tiers environ estime que la qualité de ces équipements est assez satisfaisante pour travailler efficacement depuis leur domicile.

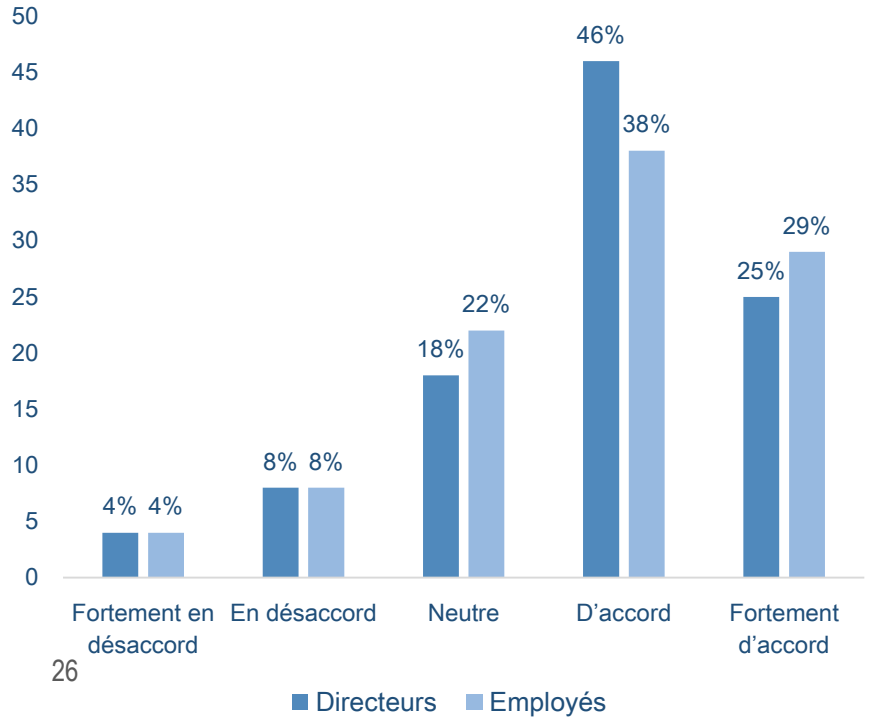


Selon les répondants, une connexion internet et un ordinateur sont les deux principaux équipements nécessaires pour travailler à distance.

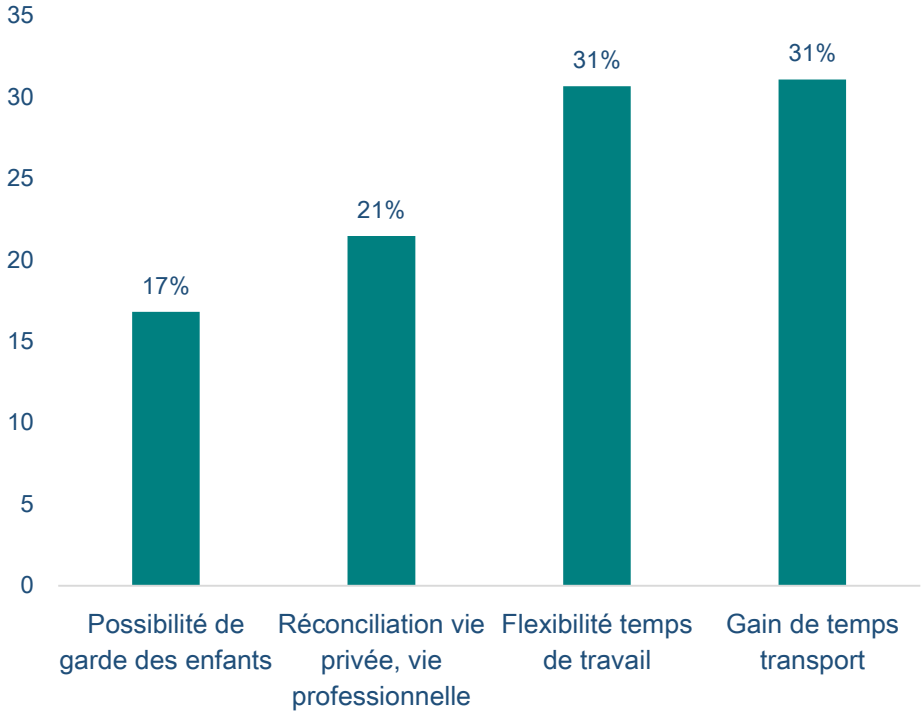
Avantages du télétravail

56% des répondants estiment que l'expérience du télétravail a été positive, les deux principaux avantages étant le gain de temps pour les déplacements et une plus grande flexibilité.

Pour moi, il y avait des avantages au télétravail durant la période de la pandémie COVID-19



Pour vous quels étaient les avantages du télétravail durant la période de la pandémie COVID-19?



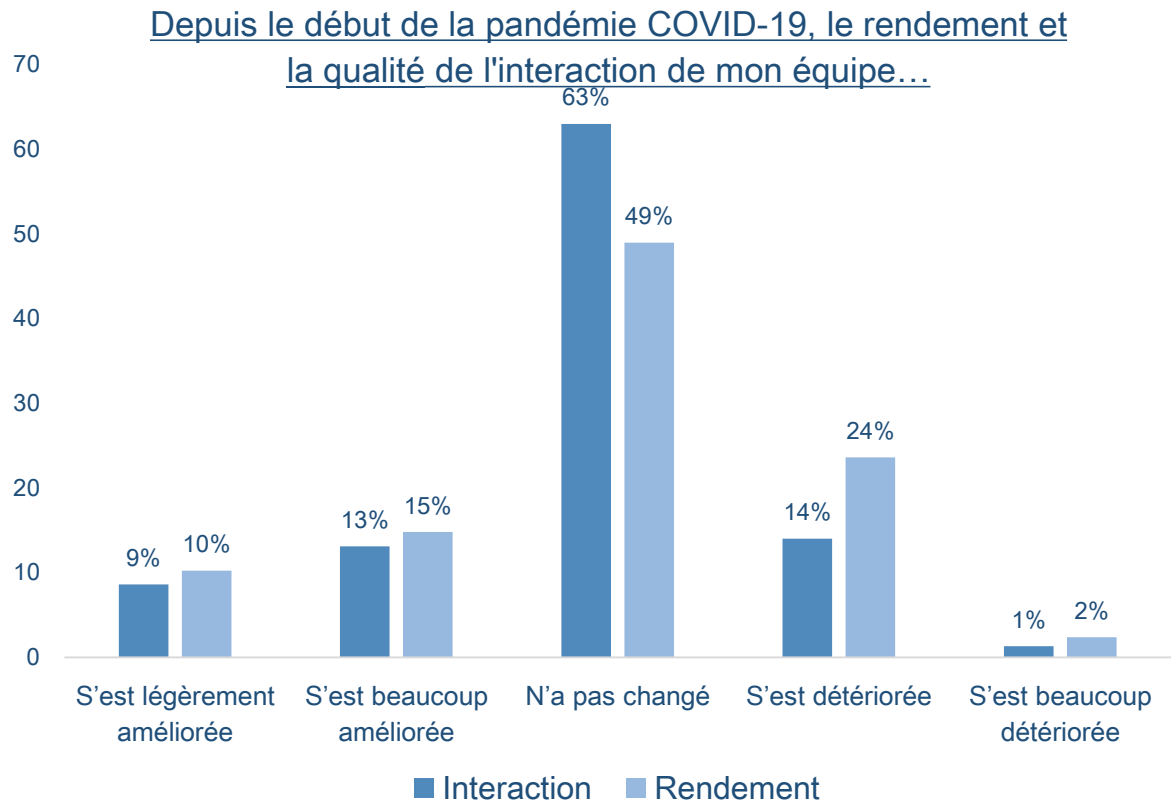
Gestion du télétravail

Travail en équipe

La majorité des répondants estime que l'expérience du télétravail a été positive, en particulier pour le gain de temps et la plus grande flexibilité engendrés.

- Malgré la perturbation des modalités de travail, la majorité des directeurs ne considèrent pas que la qualité de l'interaction et la performance de leur équipe ont changé à la suite de la crise.

- Toutefois, un pourcentage faible mais important de 26% estime que les performances ont été affectées négativement.

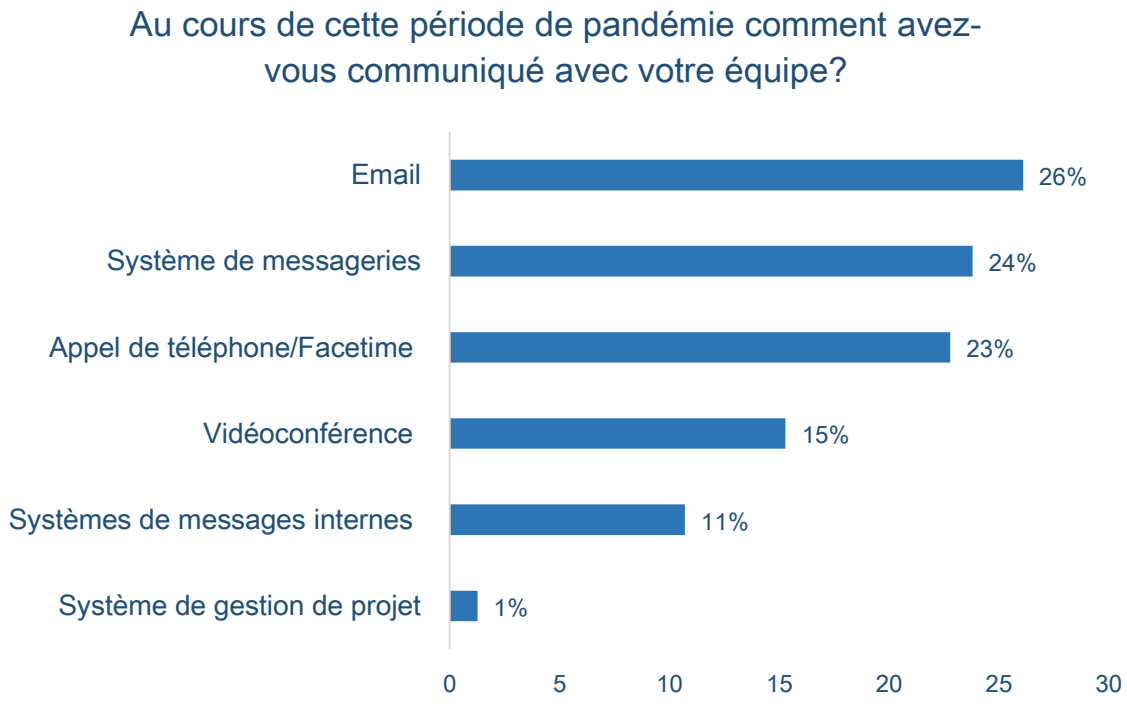


Outils de communication

Les moyens modernes de télécommunications ont permis de maintenir un niveau satisfaisant d'interaction, même si la vidéoconférence n'est pas particulièrement utilisée.

- Les emails, les systèmes de messageries et le téléphone sont les principales formes de communication durant la période du télétravail.

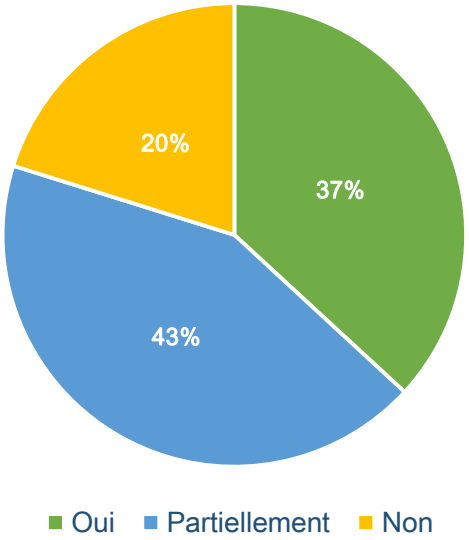
- Les outils de vidéoconférence ne sont pas très utilisées par les fonctionnaires.

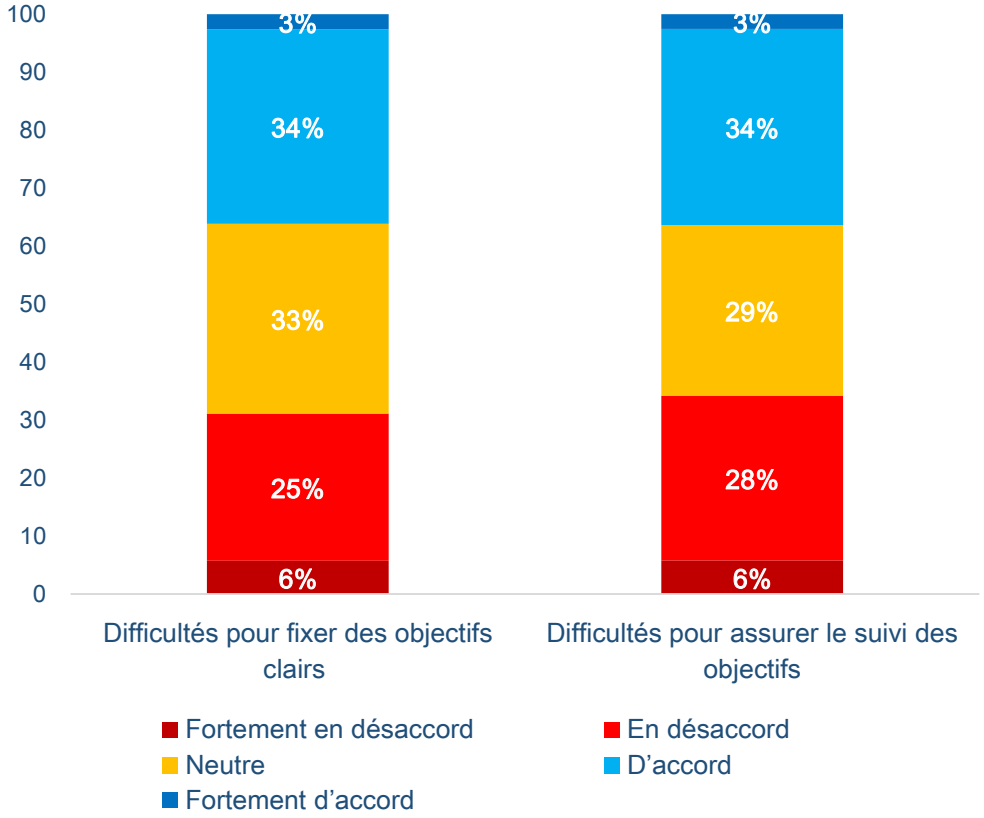


Fixation d'objectifs lors du télétravail

Seuls 37% des directeurs ont fixé des objectifs de performance pour leur personnel dans le cadre des modalités de télétravail, et 31% d'entre eux ont déclaré avoir eu des difficultés à fixer de tels objectifs.

A-t-on fixé des objectifs clairs pour vos collaborateurs qui font du télétravail?





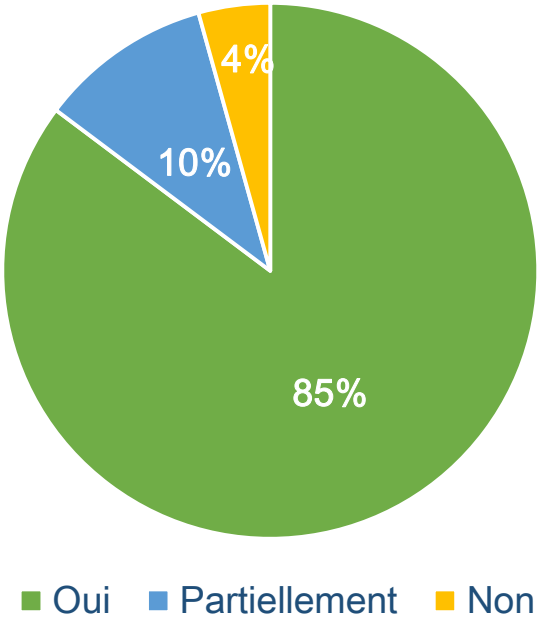
34% se sont sentis incapables de suivre de manière suffisante les progrès et les résultats obtenus dans la réalisation de ces objectifs.

Retour au bureau

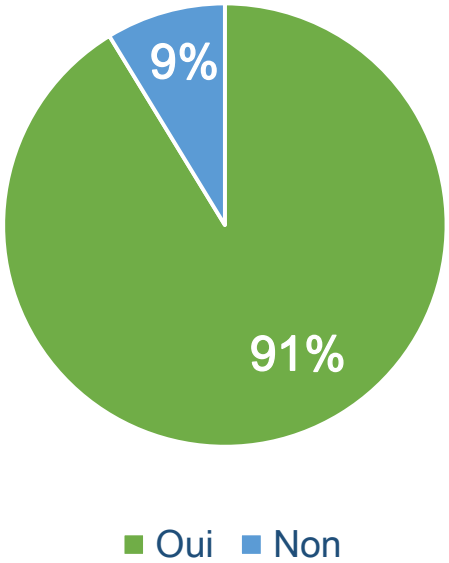
Le retour au bureau

La majorité du personnel est désormais de retour au bureau, à temps plein pour la plupart.

Avez-vous repris votre travail sur votre lieu de travail habituel?



Avez-vous pris connaissance de la circulaire du Ministère Chargé de la Réforme de l'Administration accompagnée du guide pratique des mesures de préventions contre la COVID-19?



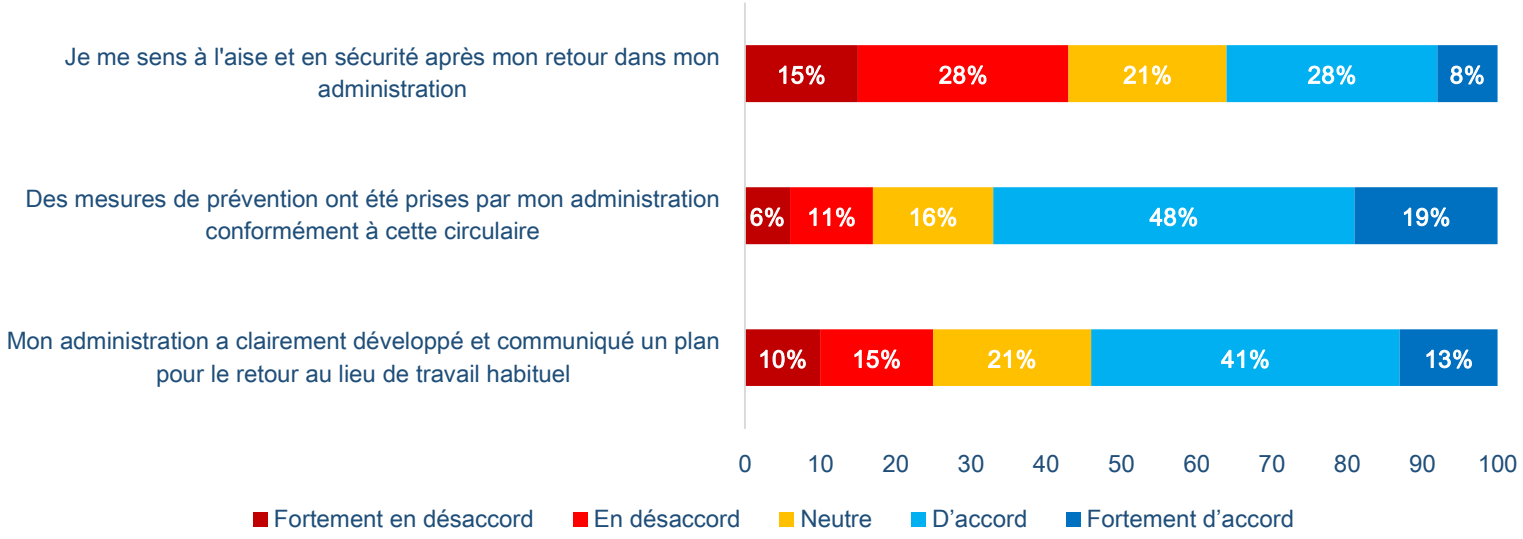
91% des fonctionnaires interrogés connaissent la circulaire du Ministère et le guide pratique des mesures de prévention contre la COVID-19.

Planification du retour au travail

- **36%** des fonctionnaires se sentent à l'aise à l'idée de retourner au bureau, contre 43% qui ne le sont pas.

- Une grande majorité de fonctionnaires estiment que leur administration a pris les mesures de prévention appropriées pour assurer leur sécurité, contrairement aux 17% qui pensent le contraire.

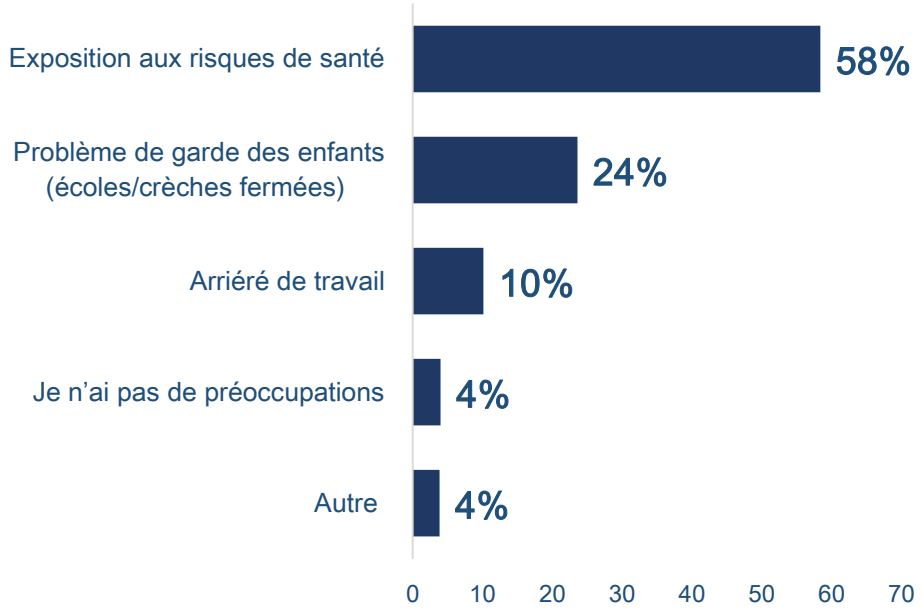
- 54% des fonctionnaires estiment que leur administration a élaboré et a communiqué un plan pour le retour au travail en présentiel, contrairement à un quart des personnes interrogées.



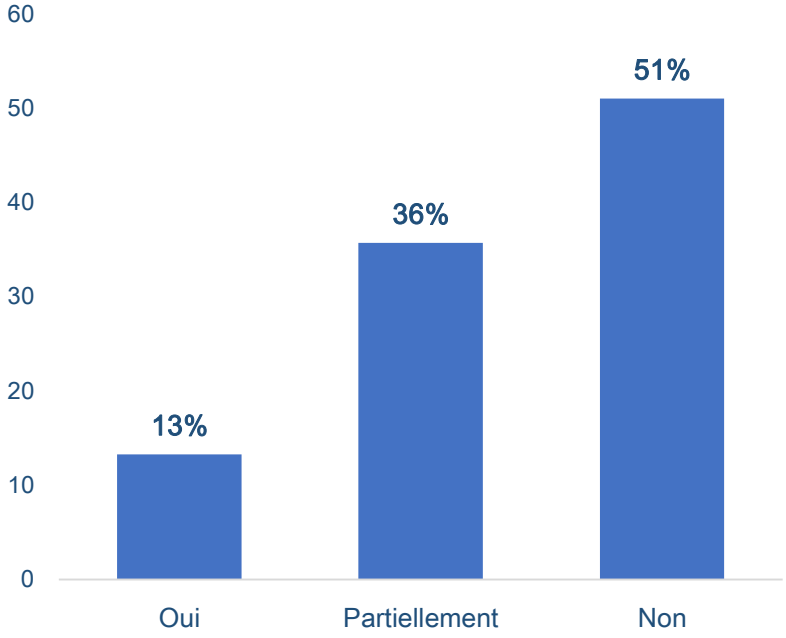
Préoccupations concernant le retour au bureau

58% des fonctionnaires sont préoccupés par les risques sur leur santé que représente le retour au travail en présentiel, et 24% par les dispositions relatives à la garde des enfants.

Préoccupations concernant votre retour au lieu de travail habituel



Aviez-vous rencontré des difficultés pour inciter vos collaborateurs à reprendre le travail en présentiel après le déconfinement?



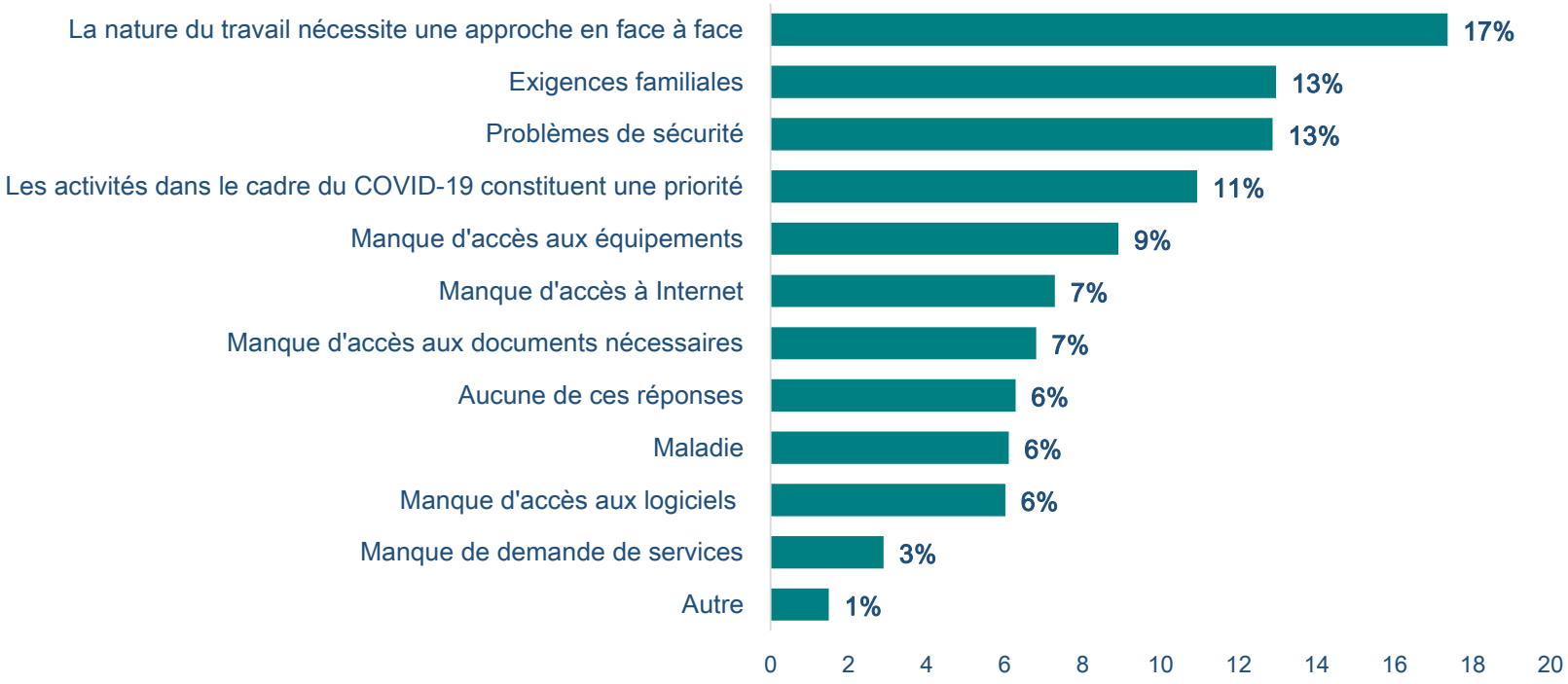
49% des directeurs ont eu des difficultés à encourager leur personnel à revenir au bureau.

Impact de la crise sur les activités

Les défis pour un travail en présentiel au quotidien

Le travail nécessitant une interaction en face à face, a été la contrainte la plus importante pour entreprendre des activités professionnelles d'habitude réalisées en présentiel durant la pandémie au sein de nombreuses administrations.

Merci de préciser les défis auxquels votre structure est confrontée pour mener vos activités depuis le début de la pandémie COVID-19 (mi-mars).

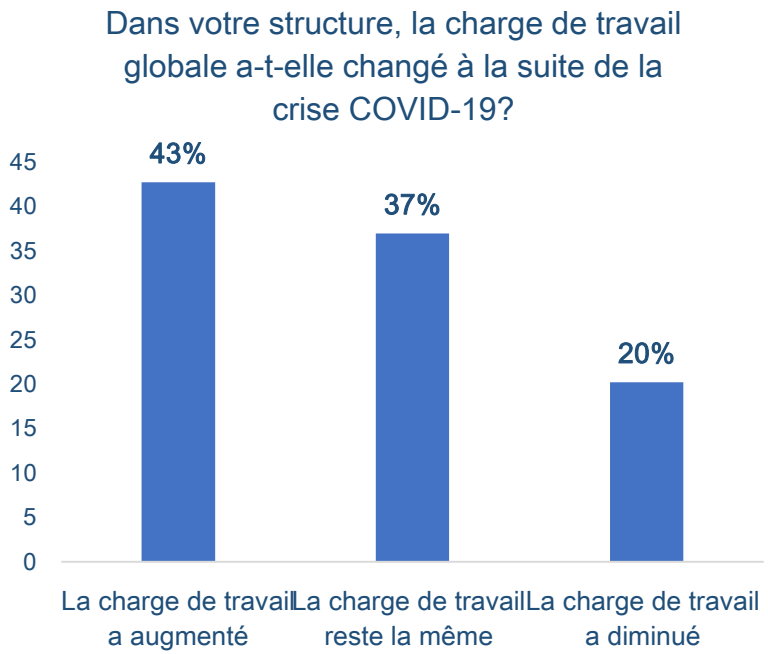


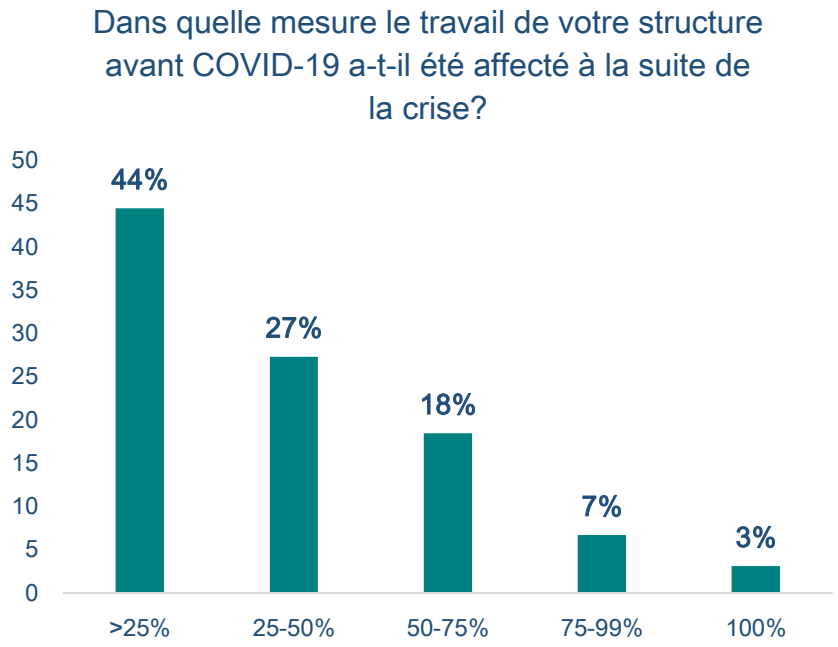
Les responsabilités familiales des fonctionnaires et les problèmes de sécurité sont deux autres facteurs importants influençant le travail des administrations.

Impact sur la charge de travail et la prestation de services

La pandémie a eu un impact sur la charge de travail des fonctionnaires, bien que ce changement n'ait pas été uniformément observé dans l'ensemble de la fonction publique

Alors que 43% des fonctionnaires interrogés déclarent que la charge de travail a augmenté, 20% estiment qu'elle a en réalité diminué.



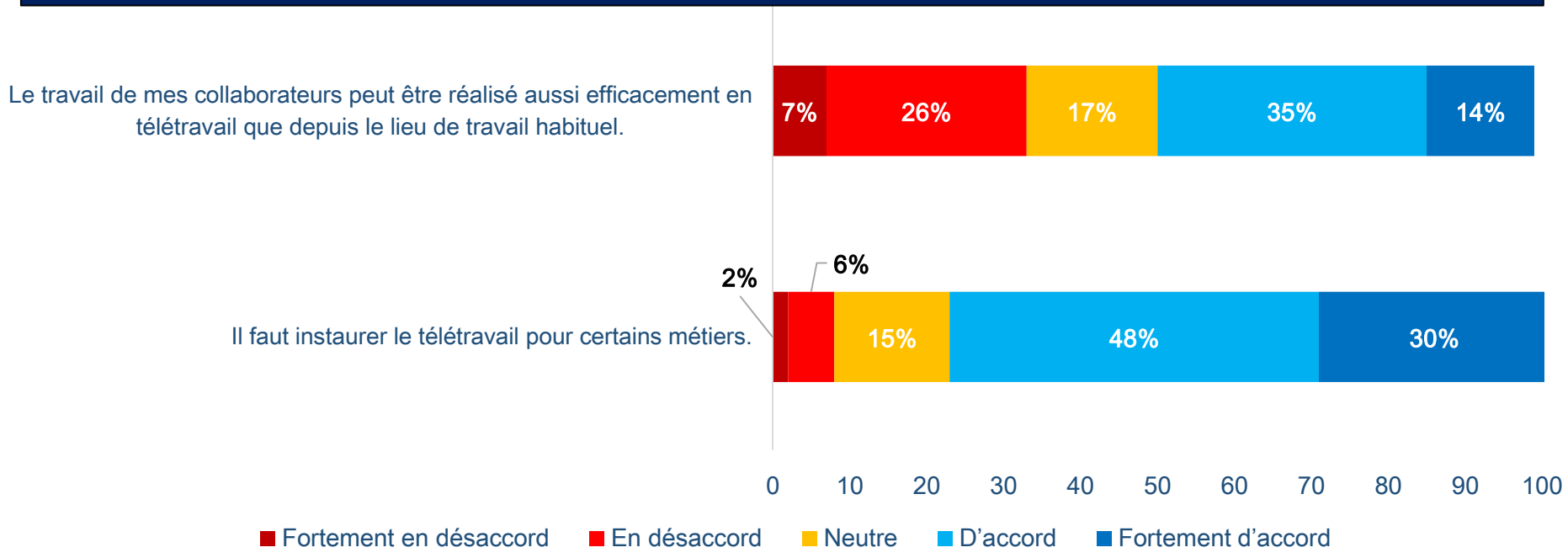


44% des directeurs déclarent que 25% ou moins du travail de leur organisation a été affecté par la crise, et seulement 3% affirment que la totalité de leur travail est suspendue.

Perspectives d'avenir

Le télétravail à l'avenir

49% des directeurs estiment que leur personnel peut travailler aussi efficacement à domicile qu'au bureau, 33% des directeurs ne partagent pas cet avis.

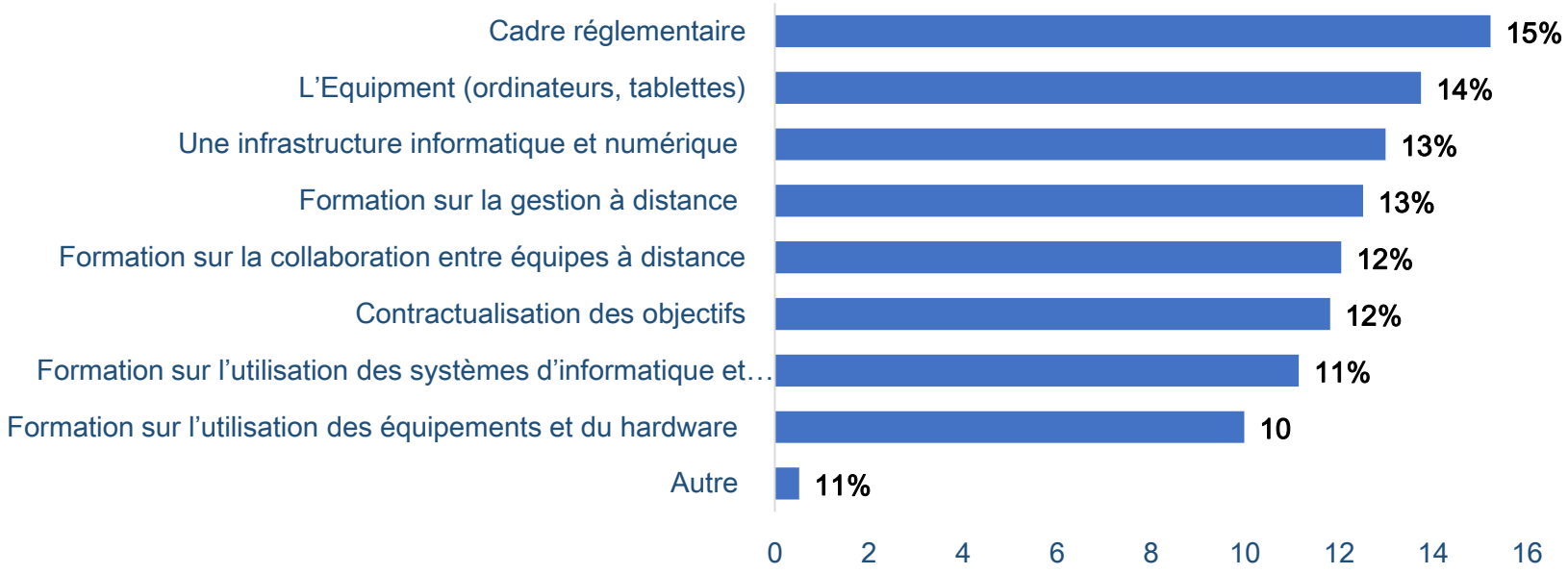


Toutefois, 78% des directeurs sont d'accord pour instaurer le télétravail, qui devrait être établi pour certaines professions.

Conditions pour un télétravail efficace

Plusieurs conditions doivent être remplies pour une mise en oeuvre et une gestion efficaces du télétravail à l'avenir - ceci est confirmé par les conclusions précédentes sur l'équipement, la fixation d'objectifs et les dispositions en matière de garde d'enfants.

Quels sont les prérequis pour gérer le télétravail à l'avenir?



Les directeurs estiment que la première étape consiste à introduire un cadre régissant les modalités de télétravail, suivi d'investissements dans l'équipement, l'infrastructure des systèmes et la formation.

Recommandations

Recommandations

Constat 1 - Gestion du stress: Une part considérable des répondants estiment qu'ils n'ont pas été en mesure de gérer leur stress, depuis le début de la pandémie.

Recommandation 1 : Créer un environnement de travail sain et favorable par la mise en place de systèmes de soutien au bien-être psychologique et à la gestion du stress.

Recommandation 2 : Introduire un calendrier de travail alternatif et flexible, adaptable aux urgences et besoins des fonctionnaires.

Recommandations

Constat 2 - Télécommunications :

Internet et les ordinateurs sont les deux principales ressources nécessaires au travail à distance, mais seule une minorité de fonctionnaires y ont accès.

Recommandation 3 : Garantir un meilleur accès à internet et aux ordinateurs afin que l'ensemble des fonctionnaires puissent télétravailler.

Recommandation 4 : Favoriser l'adoption des nouveaux moyens de technologie et de communication et accompagner la montée en compétence numérique des fonctionnaires.

Recommandations

Constat 3 – « dé-bureaucratisation »: De nombreuses tâches et activités requièrent toujours un travail en présentiel et rendent donc nécessaire un travail préalable de simplification des processus.

Recommandation 5 : Les opportunités de débureaucratisation doivent être identifiées et faire l'objet de pilotes. Les expériences réussies doivent être reproduites dans tous les services.

Recommandation 6: Planifier la numérisation des processus de travail en interne (en plus de la prestation de services en externe)

Recommandations

Constat 4 – Suivi de la performance : Une majorité des directeurs n'ont pas fixé d'objectifs et de mesures de performance pour le travail à distance, et ceux qui l'ont fait ont eu du mal à les suivre

Recommandation 7 : Améliorer la qualité des pratiques de gestion au niveau de l'organisation et de suivi de la performance.

Recommandations

Constat 5 – Retour au bureau: Les implications du retour au travail en présentiel pendant la pandémie suscitent de vives inquiétudes.

Recommandation 8 : Dans la mesure du possible, le fait de permettre aux fonctionnaires de travailler à domicile contribuerait à apaiser certaines inquiétudes.

Recommandation 9: Concevoir des stratégies de communication efficaces et faire participer les fonctionnaires aux décisions concernant le retour au travail en présentiel.

Annexes : Exemples de bonnes pratiques à l’international

Recommandations – Constat 1: Gestion du stress

Recommandation 1 - Benchmark: exemples du Kazakhstan et du gouvernement fédéral américain

1

KAZAKHSTAN

Au Kazakhstan, le gouvernement a mis en place une nouvelle ressource en ligne pour les services de santé psychologique destinée aux populations clés, y compris les fonctionnaires. Cette ressource fournit des informations sur le bien-être psychologique et sert de plate-forme pour les services de conseil individuels en ligne répondant aux besoins émergents d'assistance et de soutien psychologiques pendant la pandémie COVID-19. Bien que cette initiative n'ait pas été conçue spécifiquement pour les fonctionnaires, le ministère de la santé a commencé à l'ouvrir au personnel de l' administration.

2

ETATS-UNIS

Au sein du gouvernement fédéral américain, les agences publiques ont été encouragées à s'occuper de la question de la santé psychologique et du bien-être par une double approche : i) l'organisation de séminaires sur la santé mentale et le bien-être visant à normaliser la question parmi leur personnel ; et ii) la formation des cadres moyens et supérieurs pour comprendre, identifier et traiter les niveaux de stress trop élevés parmi leurs employés. Les recherches suggèrent que le traitement des questions de bien-être psychologique et/ou de gestion du stress est peu coûteux, voire gratuit.

Recommandations – Constat 1: Gestion du stress

Recommandation 1 - Benchmark: exemple de la Banque mondiale

3

BANQUE MONDIALE

Afin d'aider à gérer les niveaux de stress pendant le travail à domicile, les équipes de la Banque mondiale introduisent progressivement des règles informelles pour aider à guider les interactions entre collègues comme moyen de prévenir ou de réduire les niveaux de stress.

Exemple 1: lorsque l'on demande des contributions à des collègues dans le cadre du travail, on demande aux employés, dans la mesure du possible, de donner un préavis d'au moins trois jours pour laisser à leurs collègues suffisamment de temps pour répondre.

Exemple 2: Un autre exemple est de veiller à ce que les appels, les réunions et les emails ne se fassent pas en dehors des heures de travail (de 8h à 17/18h), afin de donner aux employés le temps nécessaire pour se désengager du travail et se ressourcer en famille.

Recommandations – Constat 1: Gestion du stress

Recommandation 2 - Benchmark: exemples du Japon et et de l'Etat du Wisconsin (Etats-Unis)

1

JAPON

Avant la pandémie, le Japon avait un taux de télétravail très faible, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Cependant, la pandémie COVID-19 et l'impact de la crise sur la productivité ont entraîné un changement de politique et conduit à l'introduction de subventions pour encourager l'adoption du télétravail et d'autres modalités de travail flexibles, l'accent étant mis sur les municipalités rurales (y compris les bureaux gouvernementaux) ayant des niveaux de connectivité plus faibles.

2

ETATS-UNIS, Wisonsin

Le gouvernement de l'État du Wisconsin aux États-Unis a élaboré un régime de télétravail temporaire pour son personnel, établissant une politique et des procédures visant à encourager, le cas échéant, l'utilisation de formules de travail flexibles. Cet arrangement comprend des accords et des objectifs temporaires, soumis à un examen régulier. Les accords sont établis sur une base individuelle en fonction des besoins individuels et sont accompagnés de dates d'expiration, afin de permettre aux cadres et aux employés d'évaluer et d'ajuster les modalités de télétravail pour répondre aux besoins de leur charge de travail.

Recommandations – Constat 2: Accès aux moyens de télécommunications

Recommandation 2 - Benchmark: exemple Portugal

PORTUGAL

Au cours des dix dernières années, le Portugal a entrepris une modernisation progressive mais importante de son administration publique. Cinq programmes de réforme étaient destinés à faciliter l'introduction d'une nouvelle culture de gestion de la performance, y compris une meilleure utilisation de la technologie, même si la mise en œuvre desdits programmes n’a été que progressive.

Le succès de ces mesures de réforme dépend du changement de mentalité des employés et fonctionnaires. Bien que l'opinion des fonctionnaires sur la réforme au fil des ans n'ait généralement pas été favorable, il existe une forte impulsion à la mise en œuvre de mesures visant à améliorer la prestation de services et à soutenir la croissance économique. L'expérience portugaise en matière de gestion du changement dans le secteur public montre l'intérêt d'une réforme progressive alors que les mentalités changent, et la nécessité de maintenir l'élan si l'on veut obtenir les résultats souhaités.

Recommandations – Constat 3: “Dé-bureaucratisation” et simplification des processus

Recommandation 5 - Benchmark: exemple de la Serbie et du Maroc

SERBIE

1

En Serbie, des efforts de numérisation des services publics sont actuellement en cours. Le gouvernement a entrepris une réforme institutionnelle pour améliorer la qualité d'accès et l'efficacité de certains services administratifs en ligne. Le projet repose sur trois piliers :

i) jeter les bases de la fourniture de services numériques (par exemple, établir un cadre réglementaire),

ii) établir un ordre de priorité des services à numériser en fonction de critères objectifs (par exemple, le niveau de complexité), et

iii) développer les compétences et les capacités numériques (par exemple, renforcer les capacités des fonctionnaires).

MAROC

2

Le Maroc est engagé dans une telle « débureaucratisation », notamment dans le cadre de la simplification des procédures prévue par la loi 55-19 et supervisée par la Commission nationale de la simplification.

Par ailleurs, la future loi sur l’administration numérique va également accélérer la simplification et numérisation des services en *front-office* mais également en *back-office*.