



تحديات التمكين الرقمي بإدارة المغربية

محمد ختام

دكتور في القانون والعلوم السياسية

المغرب

ملخص:

لا شك أن تجويد الخدمة العمومية و الانتقال من منطق " تخدم المرتفق " إلى منطق " خدمة المواطن " تستدعي لزاما إعادة الاعتبار في آليات اشتغال الإدارة، وذلك عبر تبني مقاربات التدبير العمومي الجديد. وفي هذا السياق، ونتيجة للتطورات التكنولوجية المتلاحقة، طرحت الرقمنة نفسها كمعادلة من شأنها الإسهام في النهوض بمفهوم الخدمة العمومية.

و إذا كانت السلطات المعنية بورش تأهيل الإدارة لمواجهة تحديات العولمة بكل مفرزاتها، قد نجحت وإلى حد ما في إدماج البعد التكنولوجي في سياق التدبير الإداري اليومي، فإن الجهود المبذولة في مجال إدماج البعد التكنولوجي كرافعة للنهوض بالخدمة العمومية الموجهة للمرتفق، لا زالت متواضعة، ولم تسهم في إنجاح ورش التحول الرقمي والذي يعول عليه كرافعة لإسناد النموذج التنموي الجديد، وذلك بسبب مجموعة من المثبطات منها ما هو قانوني و مالي و ثقافي و اجتماعي و سياسي... وبالتالي، فإنه يمكن تقسيم هذه الإكراهات إلى فئتين؛ إكراهات مرتبطة برقمنة الإدارة كسياسة عمومية قائمة بذاتها، وإكراهات إدارية ومجتمعية.

وترتبا لذلك، يطرح السؤال التالي: ما هي أهم الإكراهات التي حالت وتحول دون التنزيل السليم لورش التحول الرقمي بإدارة المغربية؟



مقدمة :

في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، لم يعد للمفهوم التقليدي للمرفق العام، ولا لمبادئه الكلاسيكية، ولا حتى لمفهوم الخدمة العمومية، تلك الهالة القانونية، والتقبل المجتمعي الذي طالما حظيا به.

ففي ظل الدينامية الرقمية المتسارعة، " وبالنظر لتأثيرها إنْ على خريطة المفاهيم الإدارية(1)"، أو الأداء الإداري، لم تعد المساواة والاستمرارية والقابلية للتغيير والجودة والشفافية والمسؤولية والمحاسبة، ومبادئ وقيم الديمقراطية، الحلقة الذهبية الناضجة للمرفق العام، بل فرضت الرقمنة مفاهيم ومبادئ جديدة من قبيل الفعالية والسرعة والفرص والثقة والعدالة المجالية الرقمية والتحول الجزئي والشامل...، وهي مفاهيم طرحت في السياق المغربي، تحدي يتعلق بمدى قدرة الجهات المعنية بالشأن الرقمي بالمغرب، على تجاوز الاكراهات التي تحول دون إدماج البعد التكنولوجي للاتصالات والمعلومات كسياسة عمومية ممتدة في الزمن".(2)

فإذا كان المغرب قد قطع أشواطاً مهمة على درب الإصلاح والتحديث الإداريين، مُلْتَمِساً مدخل التحول الرقمي كرافعة لعصرنة الإدارة العمومية، وهو ما يميزه بشكل إيجابي على الصعيد الإفريقي والعربي، فإن الممارسة أبانت عن قصور التجربة المغربية وبلوغها مفترق الطرق، وذلك بالنظر لحجم الاكراهات والتحديات .

تبعاً لذلك، فإنه يمكن تقسيم هذه التحديات إلى فئتين: تحديات مرتبطة برقمنة الإدارة كسياسة عمومية قائمة بذاتها، (المطلب الأول) وتحديات إدارية ومجتمعية يتوجب التغلب عليها (المطلب الثاني).

### المطلب الأول: التحديات ذات الصلة برقمنة الإدارة كسياسة عمومية.

رغم أن مشروع التحول الرقمي بالإدارة العمومية شكل أولوية في برامج الأعمال الحكومية منذ المخطط الخماسي،(1999 – 2003) كآلية لتحديث الإدارة العمومية، إلا أن هذا الورش لم يتم تنزيله عبر خطة عمل منسجمة تشمل جميع القطاعات الإدارية،(3) من جهة، نتيجة لعدم قدرة الجهات المعنية على قيادة المشروع،(الفرع الأول) ومن جهة أخرى، نتيجة لسوء تديره ماليا(الفرع الثاني).

### الفرع الأول: حكامه محدودة الابعاد.

يشكل تحديث الإدارة العمومية من خلال ورش التحول الرقمي، إحدى الاستراتيجيات الكبرى التي تراهن عليها كافة مكونات المجتمع المغربي. " ذلك أن السياسة التنموية المخطط لها، والتزامات المغرب تجاه المنتظم الدولي، جعل من شعار إدارة حديثة ومؤهلة وفعالة، قادرة على تحقيق المصلحة العامة، وخدمة الأفراد والمستثمرين على حد سواء، بكفاءة وفعالية وبجودة عالية، الخيار الوحيد لضمان التنافسية والاستقرار، الأمر الذي يستوجب ترجمة الدراسات والمشاريع والمخططات إلى أعمال حقيقية ملموسة على أن المشكل المطروح في ترجمة هذه المخططات، يعود إلى غياب حلقة الوصل أثناء إعدادها أو أثناء عملية التنفيذ "(4)(الفقرة الأولى) ثم إشكالية ضعف مشاركة وعدم إشراك الفاعلين المعنيين بخدمات الإدارة الرقمية (الفقرة الثانية).

### الفقرة الأولى: هيمنة التخطيط العلاجي على حساب التشاركي.

تشكل إعادة النظر في طبيعة أدوار الفاعلين في مجال ورش التحول الرقمي بالإدارة المغربية، بالاستناد إلى شراكة تعاقدية، أحد مفاتيح إنجاح المشروع، لكن وعلى الرغم من التراكم الذي حققه المغرب في هذا المجال إلا أن اختلالات مرتبطة بحكامه القطاع حالت وتحول دون التنزيل السليم للورش منها على سبيل المثال لا الحصر:



- عدم استقرار القطاع الوزاري المكلف بقيادة ورش التحول الرقمي الشامل، وذلك منذ 1998 تاريخ إصدار القانون 24-96 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وفيما يلي إشارة لهياكل قيادة المشروع:

السنة	هياكل قيادة مشروع التحول الرقمي
1998	تكلفت كتابة الدولة لدى الوزير الأول المكلفة بالبريد والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات SEPTTI بقيادة المشروع.
2002	تم تعويض كتابة الدولة لدى الوزير الأول المكلفة بالبريد والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات SEPTTI بقطاع البريد والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات DEPTTI، وزارة الصناعة والتجارة والاتصالات.
2004	تم إسناد قطاع البريد والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات DEPTTI للوزارة المكلفة بالشؤون العامة والاقتصاد.
2007	تم إسناد قطاع البريد والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات DEPTTI للوزارة المكلفة بقطاع الصناعة والتكنولوجيات الحديثة.
2010 2016	تم إحداث مديرية الاقتصاد الرقمي DEN (5) متولية مهام قطاع البريد والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات DEPTTI

هكذا، فقد أثر مشكل عدم الاستقرار المؤسسي المعني بقيادة ورش التحول الرقمي بمحاورة الأربع، (6) على هيآت قيادة التحول الرقمي بالإدارة العمومية، خاصة في شقه المتعلق بمحور تقريب الخدمات، والجدول التالي يبين حالة عدم الاستقرار التي عرفتها قيادة حكامه المحور:

السنة	هياكل قيادة مشروع التحول الرقمي
2000	تم إسناد قيادة مشروع النهوض بورش الإدارة الالكترونية إلى اللجنة الوزارية المشتركة.
2003	تم إسناد قيادة مشروع النهوض بورش الإدارة الالكترونية إلى اللجنة الوطنية للحكومة الالكترونية E-GOV
2009 2016	تم إسناد قيادة مشروع النهوض بورش الإدارة الرقمية لوكالة تنمية الاقتصاد الرقمي ADEN، والتي أصبح يطلق عليها حاليا ADD 7

- تغييب دور وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة في مهام توجيه ومراقبة برنامج الحكومة الالكترونية، دون الأخذ بعين الاعتبار دور الوزارة الهام في مجال تقريب الخدمات.
- عدم تمتع لجنة الحكومة الالكترونية المشتركة بين الوزارات بالقدرة على اتخاذ القرارات، بل ظل اتخاذ القرار من عدمه بشأن المشاريع المتعلقة بالإدارة الرقمية منوط برغبة حامل المشروع بحسب كل قطاع، ولعل " إطلاق العديد من المشاريع (8) دون التنسيق مع لجنة الحكومة الالكترونية " لخير دليل على هيمنة النزعة الاقصائية.
- استخدام موارد بشرية لإدارة الجانب التقني لمشروع التحول الرقمي بالإدارة العمومية من خارج القطاعات الإدارية.



- غياب ترسانة قانونية واضحة تحدد مجال تدخل كافة الفاعلين في مجال التحول الرقمي بالإدارة العمومية المغربية.
- عدم اضطلاع المجلس الوطني لتكنولوجيا الإعلام والاقتصاد الرقمي بدوره في مجال توجيه إستراتيجية المغرب الرقمي بكافة محاورها، " إذ لم يعقد في الفترة الممتدة بين 2009 و 2013 سوى ثلاث اجتماعات " (9) في حين أن المرسوم 2.08.444(10) المحدث للمجلس وبحسب المادة 14 منه يشترط اجتماعين في كل سنة.
- عدم التزام الأعضاء الدائمين في لجنة الحكومة الالكترونية والذين يتمتعون بسلطة القرار والاطلاع، حضور أعمال اللجنة، بحيث لم تتجاوز نسبة حضور الأعضاء الدائمين في لجنة قيادة الحكومة الالكترونية سوى 35% من الأعضاء. (11)
- هيمنة وزارة الصناعة والتجارة والاقتصاد الأخضر والرقمي على إدارة الجوانب الإدارية والتقنية والمالية للمشروع، دون إشراك وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية. (12)

### الفقرة الثانية: النزعة الاقصائية.

تشكل الديمقراطية التشاركية آلية فعالة من شأنها تفادي إخفاقات الديمقراطية التمثيلية، وإذا كان المواطن الغاية والوسيلة في نفس الوقت لكل تحديث إداري منشود، فمما لا شك فيه، فإن إشراكه في مسلسل اتخاذ القرار، والإنصات لمطالبه وتتبع تنزيله لمن شأنه إنجاح ورش التحول الرقمي بالإدارة، كما هو الشأن في تجربة الدولتين الفنلندية والاستونية، حيث تم إشراك كافة المكونات المجتمعية من أكاديميين وفنانين ومثلي القطاعات السوسيو-اقتصادية وطلبة وتلاميذ...

وفي السياق المغربي، فإن من بين الإكراهات التي عطلت تنزيل ورش التحول الرقمي بالإدارة العمومية، عدم الاطلاع على حاجيات مستعملي الإنترنت، إذ لم يتم إحداث موقع الكتروني [www.fikra.gov.ma](http://www.fikra.gov.ma) لتتبع حاجيات المرتفقين إلا سنة 2013، أي ثلاث سنوات بعد انطلاق العمل بإستراتيجية المغرب الرقمي التي أعلن عن انطلاقها سنة 2010.

ولم يقتصر الإقصاء على المواطن بل، تم تهميش وإقصاء الفاعلين الجهويين، خاصة ممثلي الجهات أثناء إعداد إستراتيجية المغرب الرقمي 2013، هذا وقد نتج عن تغييب البعد الجهوي للنهوض بورش التحول الرقمي بالإدارة العمومية، وعدم الاستفادة من الخصوصيات الجهوية، تعطيل برامج توصف بالمهمة لعل أهمها، رقمنة سجلات الحالة المدنية. (13)

وعليه، فإن إشراك المرتفقين أفرادا ومقاولات في السياسات ذات الصلة بمصالحهم لمن شأنه " الرفع من فعالية أداء الإدارة والزامهم بتقبل قراراتها " (14)، غير أن المقصود بإشراك المواطن في مجال التحول الرقمي بالإدارة العمومية، يراد به عدم الاكتفاء بالإخبار واستقاء المعلومات، وهو ما يعد في نظرنا تعويما للمفهوم، بل إن مفهوم الإشراك يقتضي تبني ميكانيزمات تضمن استقاء رأي المرتفق والرد عليه في الآجال المعقولة، وإعطاء الأولوية للفئات المهمشة والمرأة والأقليات والعجزة... (15)

وتعد تجربة بلدية **بورتواليكري** بالبرازيل في مجال الميزانية المشتركة والميزانية المفتوحة، من النماذج التي يمكن الاستئناس بها لكل تنزيل مرتقب لإستراتيجيات التحول الرقمي بالإدارة العمومية عبر بوابة التدبير التشاركي، خاصة وأن التجربتين ضمننا في البلدان الحاضنة لها " مشاركة أفضل للمواطنين، وشفافية في التخطيط والإنجاز واستدامة المشاريع التنموية. " (16)

كما أنّ من شأن إشراك ممثلي الجهات أيضا اقتراح كل ما من شأنه الارتقاء بالخدمات العمومية الموجهة للمرتفق والمقولة، وذلك في سياق تنزيل ورشي الجهوية المتقدمة والتدبير اللامتمركز للاستثمار، وكذا تنزيل مقتضيات المرسوم 2.17.628، والذي يتوخى من تنزيله تجويد وتطوير الخدمات الإدارية وملاءمتها وتطلعات المرتفقين.



وإذا كانت محدودية حكامه وقيادة الاستراتيجيتين الرقميتين، قد أسهمت في تكريس الفصل بين المشاريع الإدارية في غياب أي تجانس أو التقائية، (17) فقد شكلت الاختلالات المرتبطة بالتدبير المالي أيضا عائقا، فَرَمَلْ وإلى حد كبير مختلف الجهود الرامية لدعم مشروع التحول الرقمي بالإدارة العمومية.

### الفرع الثاني: الاختلالات المالية.

لم يقف شح الموارد المالية عائقا أمام المبادرة الإستراتيجية للتحول الرقمي الشامل، فرغم ندرة الموارد المالية استطاعت دولة إستونيا وفي ظرف وجيز تبوء الصدارة في مجال التحول الرقمي الشامل، مستفيدة من قوة إرادة كافة الفاعلين.

لكن، وعلى النقيض من التجربة الاستونية، ففي السياق المغربي، ورغم تدفق الموارد المالية فقد عرف التدبير المالي لورش التحول الرقمي جملة من الاختلالات حالت دون التنزيل السليم لورش التحول الرقمي بالإدارة العمومية.

وعليه، سنتعرف ومن خلال أرقام ومعطيات، مقدار الدعم المالي الذي خصص لتغطية ورش التحول الرقمي بالإدارة العمومية، (الفقرة الأولى) على أن نتطرق في (الفقرة الثانية) للاختلالات التي واكبت التدبير المالي لمشاريع الخاصة به.

### الفقرة الأولى: لمحة عن الدعم المالي لمواكبة مشروع التحول الرقمي بالإدارة العمومية.

يعيق وإلى حد كبير الإكراه المالي (18) جهود التحول الرقمي، (19) وهو ما تم تفاديته في سياق تنزيل إستراتيجية المغرب الإلكتروني 2010 وإستراتيجية المغرب الرقمي 2013، فقد رصدت لمحور التحول الرقمي بالإدارة العمومية ميزانية قدرها مليار درهم، أي بنسبة 42% (20) من الميزانية الإجمالية المخصصة لتنزيل الإستراتيجية بجميع محاورها وقد استفاد المشروع من دعم مالي من العديد من الصناديق منها:

- الحسابات الخصوصية للدولة، خاصة صندوق تحديث الإدارة العمومية. (FOMAP)

- صندوق الحسن الثاني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- صندوق دعم المعلوماتية.

- ميزانيات قطاعية.

- صندوق تعزيز تنافسية المقاولات.

- صندوق محمد السادس للنهوض بالأعمال الاجتماعية للتربية والتكوين.

- صندوق الخدمة الأساسية للمواصلات.

كما استفاد مشروع التحول الرقمي بالإدارة العمومية من دعم المؤسسات الدولية الفاعلة في الميدان الرقمي مثل: (21)

\* البنك الدولي.

\* برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

\* البنك العربي للتنمية.

\* الإتحاد الدولي للاتصالات. UIT



\* منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة.

إلا أنه وعلى الرغم من أن محور دعم التحول الرقمي بالإدارة العمومية قد حضي بدعم مالي، يقدر ب(42% من الميزانية الإجمالية المخصصة لتنزيل الإستراتيجية بجميع محاورها) فقد برزت في سياق تنزيل المشروع اختلالات جمة، فما هي إذن هذه الاختلالات؟

### الفقرة الثانية: أسباب ومظاهر الاختلالات التديرية المالية للمشروع.

لم يسهم تعدد مصادر التمويل في إنجاح مشروع التحول الرقمي بالإدارة العمومية، بل إن تعدد الصناديق التمويلية أبطئ من عملية تتبع مساهمة كل صندوق، وذلك بالنظر إلى اختلاف الأساليب التديرية لكل صندوق، (22) كما أنه وبالنظر للطريقة التي يتم من خلالها إعداد الميزانية العامة للدولة، فقد استعصى تتبع النفقات المنجزة بحسب الميزانية المرصودة لكل مشروع من الإستراتيجية. (23)

ومن مظاهر الاختلال في التدير المالي، لمشروع التحول الرقمي بالإدارة العمومية، أيضا، عجز بعض القطاعات الوزارية المشتركة في إنجاز مشروع رقمي مشترك، (المشاريع العرضانية) بسبب عدم القدرة على تحديد نسبة المساهمة المالية لكل قطاع على حدة، خاصة إذا علمنا أن ميزانية كل قطاع لا تسمح بمقاصة جزء من ميزانيتها لفائدة قطاع وزاري آخر. (24)

وإذا كان تأهيل العنصر البشري العمود الفقري لإنجاح التحول الرقمي بالإدارة العمومية، فإن ما تجدر الإشارة إليه، هو استثناء محور تنمية العنصر البشري من الدعم المالي، وهو ما كان له بالغ الأثر على ترتيب المغرب في مجال النهوض بالموارد البشرية. (25)

### المطلب الثاني: المعوقات الواقعية.

لا يمكن بالمطلق الاستهانة بحجم تأثيرات المعوقات ذات الصلة بحكامة وتدير مالية ورش التحول الرقمي بالإدارة، وإن كان في نظرنا، يمكن التحكم فيها عبر تدخل تشريعي يحدد اختصاصات ومجال تدخل كل فاعل، وعبر إحداث هيآت لتتبع التدير المالي، لكن التحدي الأكبر يبقى مرتبطا بالمعوقات الواقعية، والتي يمكن أن تُفرغ أي إستراتيجية للتحول الرقمي بالإدارة العمومية آنية أو مستقبلية من محتواها.

فلا شك، أنّ الأمية الرقمية وعدم الإنصاف المجالي الرقمي، ومقاومة التغيير، وانغلاق الإدارة على ذاتها، وسيادة ثقافة الكتمان، و"الاحتكار الفردي للمعلومة بوصفها مصدرا للسلطة" (26)، من المعوقات الحقيقية التي تقف أمام إنجاز أي مشروع للتحول الرقمي بالإدارة المغربية.

وعليه، سنتطرق في (الفرع الأول) للإكراهات التي تعيق تأهيل المجتمع التناظري المغربي، على أن نتطرق في (الفرع الثاني) للاختلالات المرتبطة ببيئة الإدارة ذاتها.

### الفرع الأول: الإكراهات ذات الصلة بالفئة التناظرية الغالبة في المجتمع المغربي.

فرض التحول الرقمي نفسه ليشمل مختلف مناحي علاقات الإنسان بمحيطه (التعليم، المؤسسات الخدمية، الإدارات والمؤسسات العمومية والخاصة، المقاولات، وسائل التواصل الاجتماعي...).

غير أنّ هذا التحول الجدري الذي شمل مختلف مناحي حياة الفرد، مَسَّ بدرجة كبيرة الإدارة العمومية، (27) ليدفعها إذن، إلى الاستغناء عن منطق الخدمات العمومية «وجها لوجه face to face» وتعويضها بمنطق الخدمة الذاتية، self care والذي لا مناص فيه للمرتفق من الإلمام بأبجديات التكنولوجيا الحديثة، بشقيها (hard wear/soft wear).



ويطرح الاستغناء عن منطلق الخدمات العمومية وجها لوجه، تحدي ثقة المرتفق في هذه الخدمات الرقمية، إذ كيف يمكن للمرتفق الثقة في خدمات رقمية تقدمها الإدارات والمؤسسات، إذا كانت ثقته مهزوزة في تلك المؤسسات ذاتها؟

وبالتالي، طرحنا الدينامية الرقمية في السياق المغربي إكراهين واقعيين؛ يتعلق الأول، بواقع محدودية الثقافة الرقمية لدى فئة عريضة من مكونات المجتمع المغربي (الفقرة الأولى) ويتعلق الثاني، بإشكالية تعزيز الثقة الرقمية (الفقرة الثانية).

### الفقرة الأولى: محدودية الإلمام بالمعطى الثقافي الرقمي، وإشكالية العدالة المجالية الرقمية.

يتناقض إكراه الأمية مع طبيعة مجتمع المعرفة (28)، ومفهوم الذكاء الاصطناعي القائم على الروبوت والرقمنة، ولم يعد مفهوم محو الأمية في هذا العصر يقتصر على تمكين الشخص من القراءة والكتابة والحساب فقط، بل تعدى ذلك إلى البعد الرقمي، وأصبح محو الأمية الرقمية غاية الدول التي تسعى إلى إدماج مجتمعاتها في بيئة الثورة الرابعة.

وتعددت المقاربات الاندراكوجية (29) للقضاء على الأمية الرقمية، (30) إلا أنها اشتركت في هدف واحد، يتعلق بإكساب شعوبها المهارات والكفايات الأساسية التي تمكنهم من استخدام واستعمال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في مختلف مناحي حياتهم اليومية والتي يمكنهم من خلالها استغلال الفرص التي يتيحها التحول الرقمي.

ولا يتوقف مفهوم الوعي المعلوماتي حقيقة، على إكساب المهارات والكفايات الأساسية لاستخدام الوسائط التكنولوجية وشبكات الإنترنت، بل يتعداه إلى بناء القدرات، وكذا الإمكانيات للبحث عن المعلومات عند الحاجة إليها، وتحديد مكانها وطرق الوصول إليها وتقييمها واستعمالها بشكل جيد وفعال، والوعي بالفرص والمخاطر الأمنية في العالم الرقمي، ومعرفة الحقوق والواجبات لتجنب الوقوع فيما يمكن أن يعد جريمة معلوماتية.

ويجب أن يأخذ مفهوم الوعي المعلوماتي منحنيين: الأول، تمكين الجيل التناظري من المهارات والكفايات الأساسية للتعامل مع الوسائط التكنولوجية لقضاء حاجياته عبر التوعية والتحسيس. (31) أما الثاني، فيتعلق بضرورة " تفهم حاجيات الجيل الرقمي الذي صادفت ولادته ظهور الثورة التكنولوجية وثقافتها الأفقية (Culture horizontale) وهو ما يعني ملائمة الخدمات التي تقدمها الإدارة والقطاعات المنتجة لتطلعاته. " (32) ومغربيا، فرغم أن الحق في الحصول المعلومة، والاستفادة من تعليم ميسر ذي جودة والحق في المعرفة، من الحقوق الأساسية بحسب الوثيقة الدستورية. (33) فإنّ المندوبية السامية للتخطيط سنة 2014 نشرت دراسة لها حول واقع الأمية الألفبائية بالمغرب، مشيرة إلى أنّ الجهود الرامية إلى محاربة الأمية بالمغرب، لا زالت متواضعة وإنّ انتقلت النسبة من 87% سنة 1960 إلى 32% سنة 2014، (34) وقد دفع هذا التواضع في تحقيق النتائج الملتزم بها القائمين على قطاع التربية بالمغرب إلى إطلاق الاستراتيجية الوطنية للتعليم مدى الحياة 2024 = 2027 .

على أن ما تجدر الإشارة إليه، هو التباين الحاصل في معدل الأمية بين الوسطين القروي والحضري، بل حتى داخل المجال الواحد، ومرد ذلك إلى إكراهات منها ما هو مرتبط بحكامته برنامج محو الأمية والتربية الغير النظامية، وعدم ملائمة الطلب للعرض، ثم عدم فعالية منظومة التكوين وغياب الممرات والتجسير بين المراحل التكوينية، عدا عن عدم تمكين فئة المستفيدين من برامج محو الأمية من الاندماج السوسيو مهني.

ولأن التحول الرقمي هو في حقيقة الأمر تحول يهتم إعادة تشكيل ثقافة الفرد وتمثلائه، فلا يمكن تحقيق هذا التحول في الوقت الذي لازالت فيه فئة عريضة من مكونات المجتمع المغربي تزرع تحت وطأة الأمية الفبائية. (35)



وعليه، فإنَّ القضاء على الأمية الالفبائية داخل المجالين الحضري والقروي يشكل وما لا شك فيه، مدخلا أساسيا لتعزيز الثقافة الرقمية، (36) فإذا كانت استراتيجية المغرب الرقمي قد مكنت من إحراز التقدم في مجال النفاذ للإنترنت، مسهمة في تباؤ المرتبة 67 عالميا و الثاني إفريقيا 37، ففي مقابل ذلك لا بد من الإشارة إلى التباين في مؤشر النفاذ إلى الإنترنت لدى كل من قاطني المجالين الحضري و القروي. (38)

ولعل محدودية تعامل الأفراد داخل الوسط القروي مع التكنولوجيا بشقيها (Hard/Soft) والناجم عن ارتفاع معدلات الأمية، من بين العوامل التي أثرت بالسلب على مؤشر الأمم المتحدة حول الولوج إلى الخدمات العمومية على شبكة الإنترنت، "حيث تراجع على إثره ترتيب (39) المغرب سنة 2018، إلى المرتبة 78 دوليا في مجال الخدمات العمومية على الخط، وإلى المرتبة 110 في مجال الحكومة الالكترونية"، (40) بعد أن كان يحتل سنة 2014، المرتبة 30 في مجال الخدمات الرقمية، والمرتبة 82 في مجال الحكومة الالكترونية. (41)

### الفقرة الثانية: إشكالية إرساء محور الثقة الرقمية.

"نحن شاردون في منطقة معتمة"، (42) مقولة منسوبة للعالم (Bill GATES) تشير إلى واحد من التحديات الوليدة عن الثورة التكنولوجية، وأخص بالذكر إشكالية تعزيز الثقة الرقمية في حدود هذه المنطقة، التي ستوسع بسبب التطور التكنولوجي المتسارع والغير متحكم فيه ثم بسبب تضخم حركة البيانات (Big Data) في الفضاء المعلوماتي، إلى جانب تعاضم التهديدات السيبرانية. وفي السياق المغربي، لا يجب أن يحجب ارتفاع مؤشر عدد مستعملي شبكة الإنترنت في المغرب، والذي انتقل من 25% سنة 2010 إلى 70% سنة 2017، (43) حقيقة تدني مؤشر وولوج إلى خدمات الإدارة الرقمية، وأن كان يعزى ذلك في شق منه إلى حداثة الثقافة الرقمية في المغرب، فإن للأمر علاقة أيضا بإشكالية الثقة الرقمية.

وبطبيعة الحال، ففي الوقت الذي تُثار فيه مسألة الثقة الرقمية، فإنه من الطبيعي أن تُطرح مسألة حماية المعطيات الشخصية (44) بالنظر لحساسيتها، إذ على الرغم من أن المغرب قد عمل على تعزيز الترسانة القانونية والبنيات المؤسساتية الكفيلة بتعزيز الثقة الرقمية في سياق الخدمات التي تقدمها الإدارة للمرتفق والمقاولة إلا أن ذلك لم يسهم في تعزيز ثقة المرتفق المغربي بالخدمات الإدارية الرقمية.

ومرد ذلك إلى الاعتبارات التالية:

- إهمال الإدارات والمقاولات العمومية والخاصة لمسألة سلامة تخزين المعطيات. (45)
- تبادل المعطيات الرسمية والسرية بين الإدارات بواسطة منصات المراسلة العمومية دون توفير أدنى شروط الحماية. (46)
- رغم أهمية التوقيع الالكتروني في مجال تأمين المعاملات التجارية، وتيسير الخدمات العمومية، وعلى الرغم من الإسناد التشريعي للتوقيع الالكتروني، فإن النظام الذي أفرزه الإطار التشريعي والمعمول به حاليا، "يعاني مع ذلك من البطء والتعقيد، وهو ما دفع إلى تخلي الإدارة عن خدماته" (47) وبالتالي، حرمان المرتفق من إطار قانوني سيسهم لا محالة في تعزيز الثقة الرقمية في الخدمات الإدارية الرقمية.

### الفرع الثاني: الاكراهات ذات الصلة بالثقافة السائدة داخل الإدارة.

"يمكن القيام بالثورة في أي مكان، ماعدا في الإدارات، وحتى عن وضع نهاية للعالم يجب تحطيم العالم قبل كل شيء ثم تدمير الإدارة لاحقا"، (48) مقولة منسوبة للكاتب والروائي المسرحي التشيكي Karl Capek (49) إن دلت عن شيء، فإنما تدل





على صعوبة استنبات تجارب التحديث الإداري، في بيئة تقاوم كل ما من شأنه النهوض بالأداء وتجويد الخدمة، فالإدارة كتنظيم بشري، تتصرف بيولوجيا كسلطة تقاوم كل ما من شأنه أن يمس امتيازاتها، وهو ما يجعل من ورش الرقمنة غير ذي جدوى في ظل وجود جيوب تقاوم التغيير وتحكّر المعلومة كمصدر لسلطتها.

وعليه، سأبحث في (الفقرة الأولى) تأثير سيادة فكر مقاومة التغيير كإكراه واقعي يعيق تنزيل ورش رقمنة الإدارة العمومية المغربية، على أن أتطرق في (الفقرة الثانية) إكراه تفشي ثقافة السرية الإدارية والاحتكار الفردي للمعلومة.

### الفقرة الأولى: استماتة جيوب مقاومة التغيير وإشكالية السرية الإدارية.

تولد المقاومة عموماً عن سوء فهم وتقدير لأهمية مقترحات الإصلاح، والتخوف من فقدان الامتيازات الشخصية المادية والمعنوية. (50) وينطبق هذا التوصيف على بيئة الإدارة المغربية، فلا حرج إذا سلمنا جميعاً بأن مشكل الإدارة العمومية المغربية، هو بالدرجة الأولى مشكل عقليات، بحيث تجد داخل الممارسات الإدارية من يقاوم الإصلاح، (51) بل ويقاوم أي تنظيم أو تخليق عقلائي للعمل الإداري، سواء على مستوى التدبير أو التسيير. (52)

فالمنظومة الإدارية بالنظر لضخامة حجمها، وطبيعة الرهانات، ونوعية العلاقات التي نسجتها في إطار مصلحي، لا تستطيع أن تساير التغيرات النوعية التي تطرأ على بنية المجتمع. و بالتالي، فإنها تجابه التغيير بنوع من الحدود، فترفضه محصنةً نفسها بثقافة وقائية تضمن لها الحماية من كل شيء.

فلا غرو إذا سلمنا والحالة هذه، بحقيقة مقتضاها أن النظام الإداري المغربي كنسق، قد " اكتسب مناعة قوية ضد أية عملية تغيير، بل استطاع أن يطور قدرة هائلة للتغلب على كل مبادرة حقيقية ترمي إلى الإبداع والتجديد. (53)

وبما أن ورش رقمنة الإدارة المغربية من المبادرات المجددة، والتي يمكن أن تقطع مع ثقافة البيروقراطية والتسلط الرئاسي ومختلف مظاهر الفساد الإداري، فمن الطبيعي أن يُقابل تنفيذ إجراءات رقمنة الإدارة العمومية المغربية بمعارضة الأشخاص المستفيدين (إداريون ومرفقون) الذين يخافون تأثير مصالحهم الخاصة، عدا عن الإحساس بأن " يقتصر دورهم في المستقبل على أدوار هامشية ". (54) ويترتب على هذه الإحساس، تحصيل الفاسدين إدارياً أنفسهم، عبر خلق بنيات وهياكل وسيطة للالتفاف على المبادرات المجددة، أو عبر احتكار المعلومات والإجراءات الأكثر مردودية.

ومن ثم، فإن النهوض بورش الإدارة الرقمية بالمغرب، يقتضي ضرورة تأهيل وتنمين الرأسمال اللامادي، أي مجموع الأفكار والقيم والرموز والمعتقدات التي تؤثر في طرق العمل والتفكير السائدة لدى الغالبية العظمى من الموظفين.

### الفقرة الثانية: هيمنة ثقافة الاحتكار الفردي للمعلومة.

تشكل المعطيات العمومية أداة حاسمة لتجويد خدمات المرافق العمومية، لكن ورغم توفر الإدارة على معلومات قيمة، إلا أنه لا يتم توظيفها، وإذا ما تم ذلك، فانه يكون لغايات محدودة. (55)

ويتناقض مبدأ إنتاج وتجميع ونشر المعلومات والمعطيات وإتاحتها للعموم، مع ثقافة الكتمان والتكتم الإداري.

وبالتالي، فإذا كانت انسيابية المعلومة 56 تشكل دعامة أساسية لإصلاح وتحديث الفعل العمومي، عبر النهوض بورش رقمنة الإدارة العمومية، فالأكد أن ثقافة التكتم الإداري عن المعلومات والمعطيات (57) والبيانات، تشكل عقبة حقيقية أمام تنزيل مشروع رقمنة الإدارة العمومية، إذ تحول الاعتبارات المعلنة أو المستتر عنها (58) " دون وصول المواطنين للمعلومات التي يطلبونها ". (59)



ففي تقريره الأخير، (60) حول تقييم الخدمات العمومية الرقمية، أشار المجلس الأعلى للحسابات إلى أنه وعلى الرغم من أن المعطيات المفتوحة Open-Data تشكل أحد مكونات برنامج الإدارة الرقمية، ومادة أولية لتثمين الإدارة والمقاولة، فإنه في مقابل ذلك واستنادا إلى المكونات الفرعية للمؤشر الدولي لبارومتر المعطيات المفتوحة ( Baromètre International des Données Ouvertes) فإن المغرب لم يُسَجَّل تقدما مجال فتح وإتاحة المعطيات للعموم، وإن كان من الدول ذات السبق على المستوى الإفريقي، بل على العكس من ذلك سُجِّل تراجع لتصنيف المغرب في مجال المعطيات المفتوحة (61) ومرد ذلك بطبيعة الحال إلى الاعتبارات التالية:

- قوة الرقابة على المعطيات العمومية وضعف نشرها. (62)

- غياب إستراتيجية وطنية في مجال المعطيات المفتوحة. (63)

- عدم وجود مبادرات للنهوض بسياسة المعطيات المفتوحة بالجماعات الترابية. (64)

نافلة القول، إن النشر الاستباقي للمعلومات سيعزز لا محالة ديمقراطية ولوج غالبية الأفراد للمعلومة، عذا عن دور تعزيز العرض المعلوماتي في التخفيف من وطأة الضغط عن الإدارة، والاقتصاد في التكلفة المالية، سيما في معرض الرد على طلبات الحصول على المعلومات، إلى جانب التقليل من عمليات الطعون والتظلمات الإدارية.

خاتمة :

على الرغم من أن المغرب انخرط مبكرا في الدينامية الرقمية سنة 1995، إلا أن ديكتاتورية المدى المتوسط والقطاعي والمنغلق، شجعت على إدماج تكنولوجيا الاتصالات كمحور للنهوض بالاتصالات، دون أن تعمل على إدماجه كرافعة للإصلاح والتحديث الإداريين، وحتى بعد أن حدا بالقائمين على الشأن العام التفكير في إدماج البعد التكنولوجي في سياق تأهيل الإدارة العمومية، فإن ذلك تم بطريقة محتشمة، متأخرة واقصائية، علاوة على أن مختلف البرامج التي تم تبنيها لم تتكبد عناء تفسير كيف يمكن للتكنولوجيا الاتصالات أن تنخرط في دينامية إصلاح ثم تحديث الإدارة المغربية؟

فرغم وجود خطاب رسمي (65) مشجع، وسياق دولي (66) حاضن لفكرة دور إدماج التكنولوجيا للنهوض بورش التحول الرقمي، إلا أن المقاربات المتبناة، تؤكد وما لا يدع مجالاً للشك، أن القائمين على شأن التحول الرقمي بالإدارة العمومية بالمغرب لازالوا حبيسي نفس الحلقة من الإجراءات المفتتة en miette والمجتزأة، ولا أدل على ذلك وكما أشرنا سلفا :

- تعدد الاستراتيجيات والمتدخلين.

- غياب الترسانة القانونية الكفيلة بتعزيز الأمن الرقمي. (67)

- عدم تناسق مجهودات تدبير المشاريع الرقمية.

- إشكالية الأمية الرقمية.

- إشكالية ضعف تجهيز الإدارات بالوسائط التكنولوجية الكافية.

صفوة القول، نخلص من خلال هذه الورقة البحثية إلى أن الحديث عن التحول الرقمي في الحالة المغربية، حديث سابق لأوانه لأن التحول الرقمي هو في حقيقة الأمر استثمار في الفكر والممارسة، لإحداث تحول جذري في طريقة تقديم الخدمات العمومية، عن طريق الاستفادة من مفرزات التطور التكنولوجي لخدمة المستهدفين، مرتفقين كانوا ومقاولات.



- و لإنجاح هذا الورش فلا غنى للقائمين على شأن السياسات الرقمية بالمغرب من تبني المقترحات التالية :
- إشراف وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة دون غيرها من الوزارات على قيادة ورش التحول الرقمي بالإدارة.
  - تأهيل البنية التحتية للإدارة المغربية.
  - وإعادة النظر في نماذج التدبير العمومي.
  - وتحسين الترسانة القانونية.
  - وإصلاح هيآت الحكامة الرقمية.
  - وإشراك المرتفق في اختيار الخدمات.
  - التركيز على تمكين ثقافة الإبداع في بيئة الإدارة
  - محاربة الأمية الرقمية.
  - إشراك القطاع الخاص، والفاعلين الكبار في مجال الاتصالات في المغرب، وممثلي الجهات .
  - الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال.

#### الهوامش:

- Bernard CUBERTAFOND: « critiques de l'administration sous emprise libérale ». in administration -1 ,gouvernance et décision publique. Publication de GRET, 2004.P :27.
- « Jeter les bases de la transformation numérique du secteur public au Maroc ». Revue Marocaine numérique. <sup>2</sup> Edition : OCDE, Paris. 2018.p : 3.
- <sup>3</sup> « Evaluation des services publics en lignes »Rapport de la cour des comptes, Mais 2019 p : 48.
- <sup>4</sup> ده. فاطمة الزهراء لعلام: " الحكامة الإدارية دعامة أساسية لتحديث الإدارة العمومية " أطروحة لنيل الدكتوراة في القانون العام والعلوم السياسية، كلية العلوم القانونية والاجتماعية والاقتصادية سطات السنة الجامعية، 2016-2017 ص: 3.
- Décret n° 2-16-533 du 3 août 2016, fixant les attributions et l'organisation du ministère de l'Industrie, du <sup>5</sup> Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique, publiée le : 2016-11-17, n° : 6518, p : 1850-1855
- <sup>6</sup> تجدر الإشارة إلى أن إستراتيجية المغرب الرقمي 2013 تضمنت محاور أربعة سبق وأُشرت إليها وللتذكير فهي:
- محور التحول الاجتماعي ومحور الخدمات الرقمية الموجهة للمرتفقين ومحور إنتاجية المقاول الكبري والصغرى ثم- محور تطوير صناعة المحتويات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.
- <sup>7</sup> Agence de Développement du Digital
- <sup>8</sup> مشروع إنشاء موقع محاكم، ومشروع التتبع الإلكتروني للغياب، إحداهن موقع الكتروني خاص بالتشغيل ...
- <sup>9</sup> نفس المرجع ص: 12
- <sup>10</sup> المرسوم 2.08.444 الصادر بتاريخ 25 من جمادى الأولى 1430 الموافق ل 21 ماي 2009 ،والمشور بالمجريدة الرسمية عدد 5744 بتاريخ 24 جمادى الآخرة 1430 الموافق ل 18 يونيو 2009 .
- <sup>11</sup> " تقييم استراتيجية المغرب الرقمي 2013 " تقرير المجلس الأعلى للحسابات فبراير 2014 ص: 13.
- <sup>12</sup> Op cité, p :54..«Evaluation des services publics en lignes»
- <sup>13</sup> " تقييم استراتيجية المغرب الرقمي 2013 " تقرير المجلس الأعلى للحسابات فبراير 2014 ص 10.
- <sup>14</sup> **Abderrahmane Akla** : « l'administration Marocain dans ses relations avec le public », Thèse de doctorat d'Etat 1985. P 382.: en droit public, Université Mohammed V Rabat
- <sup>15</sup> Published in journal of **Adler RICHARD and Judy GOGGIN**: «what do wemean by civic engagement»- transformative éducation, 2005. P :253.
- <sup>16</sup> د.حسن حداد: " جدلية السياسي والتنموي في المغرب نحو عقد اجتماعي جديد "، منشورات ملتقى الطرق، 2019 ، ص: 162.



- 17 - التقرير السنوي للمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي 2016 ص 123 .
- 18 - من مقترحات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE سنة 2004 لتجاوز التحديات المالية لتمويل مشاريع الإدارة الإلكترونية:
- ضرورة إحداث صندوق واحد خاص لتمويل برنامج الإدارة الإلكترونية.
- تمويل مشترك يضم جميع الفاعلين في القطاع إلى جانب الدولة.
- الشراكة بين القطاع العام والخاص.
- 19 « Arab horizon 2030 : Digital technologies for development » - Report of United Nations Economic and Social Commission for Western Asia, february, 2017. P : 11
- 20 - تقرير المجلس الأعلى للحسابات: " تقييم إستراتيجية المغرب الرقمي 2013 "، مرجع سابق، ص: 114.
- 21 - «stratégie é-Maroc 2010 réalisations, orientations, et plan d'action» Op cite. P : 88.
- 22 نفس المرجع ص: 70.
- 23 نفس المرجع ص: 71.
- 24 p : 53 « Evaluation des services publics en ligne » op cité
- 25 - احتل المغرب المرتبة 148 عالميا في مجال النهوض بالعنصر البشري، بحسب مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية المتعلقة بالجاهزية الرقمية.
- 26- تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي " المعطيات المفتوحة: تحرير المعطيات المفتوحة في خدمة النمو والمعرفة " إحالة ذاتية رقم 2013/14، اللجنة المكلفة بالشؤون الثقافية والتكنولوجيات الحديثة. مطبعة سياما، 2013. ص: 57.
- 27 - Sabrina BOULESNAN, Monia BENAÏSSA, Laid BOUZIDI, Yves CHAPPOZ : « l'intégration des TIC dans les services publics :le cas des projets numériques des Métropoles ». Revue gestion 2000, n<sup>0</sup>: septembre /octobre 2019.p :17.
- 28 - نبيل علي ونادية حجازي: " الفجوة الرقمية رؤية عربية لمجتمع المعرفة"، إصدارات المجلس الوطني للثقافة و الفنون والآداب، العدد 318، 2005، ص 41.
- 29 - يقصد بالاندراكوچيا فن تعليم الكبار، ظهر المفهوم لأول مرة بألمانيا سنة 1833.
- 30 - من قبيل؛ التكوين والمواكبة عن بعد، إشراك الجمعيات، إنشاء مراكز للتكوين في المجال الرقمي،...
- 31 « Transformation numérique et maturité des entreprises et administration marocaine ». Rapport : de l'Institut Royal des Etudes Stratégique, 2017. P : 65
- 32 - Ibidem.
- 33 ينص الفصل 31 من الدستور المغربي ل 2011: "تعمل الدولة والمؤسسات العمومية والجماعات الترابية على تعبئة كل الوسائل المتاحة لتيسير أسباب استفادة المواطنين والمواطنات على قدم المساواة من الحق في... الحصول على تعليم عصري ميسر الولوج وذي جودة".
- 34 خارطة الطريق 2017 / 2021"، الوكالة الوطنية لمخاربة الأمية. 2016. ص: 9.
- 35 - Mohammed HAMOUMI : « l e-gouvernement et la réforme de l'administration. Quelle articulation » collection des connaissances juridique, 19<sup>eme</sup> publication. DarNachr- Al Maarifa. , p : 171 2014
- 37 - Rapport de EIU « digital 2021 ; Global Ourveiw Report», february 2021, p , 5 .
- 38 - Rapport de la cour des comptes : « évaluation des services publics en ligne », Mai 2019 , p ; 79
- 39 يمثل التصنيف 193 دولة من بينها المغرب.
- 40 « EVALUATION DES SERVICES PUBLICS EN LIGNES ». Rapport de la Cour de Compte, 2018. Op cite. P : 2.
- 41 - خلاصة تقرير المجلس الأعلى للحسابات حول: " تقييم الخدمات على الانترنت الموجهة للمرتفقين 2018 " مرجع سابق ص: 2.
- 42 - د.فرد كابلان : " المنطقة المعتمدة، التاريخ السري للحرب السيبرانية"، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت العدد 470 مارس 2019 ص: 313
- 43 - « Evaluation des services publics en ligne », rapport de la cour des comptes, 2018. Op cite. P : 1.
- 44 - " التقرير السنوي للمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ". مرجع سابق، ص: 132
- 45 - " التقرير السنوي للمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ". مرجع سابق ص: 133.
- 46 - نفس المرجع ص: 133.
- 47 نفس المرجع ص: 132.
- 48 - د.عبد المجيد بنجلون: " تأهيل الإدارة في مواجهة العولمة: بعض عناصر المقاربة ". منشورات مجموعة البحث حول المجال والتراب، GRET، طبعة 1998 ص: 26.



ص: 36.

49- (1938 / 1890) اشتهر بإدخاله كلمة روبوت أي الإنسان الآلي، في اللغة العصرية، وعُرف بانتقاده التقدم العلمي في إحدى مسرحياته المعنونة بـ " الإنسان روسوم الآلي Rossum's Universal Robot " التي ألفها عام 1921.

ومقولته مترجمة الى اللغة الفرنسية هي كالتالي:

« la révolution ,on peut la faire n'importe où ,sauf dans les administration, même pour mettre fin au monde , il faudra d'abord détruire l'univers et seulement ensuite les administration »

50- « Surmonter les obstacles à la mise en œuvre des stratégies de simplification administrative », OCDE ,2009, P. 32. Consultable sur : www.ocde.org.

51- kaoutar EL HAJOUJI et k. EL MENZHI :« le nouveau management public au Maroc, quels apports ». HAL archive-ouverts, 2018. P :10.

52- دة. فاطمة الزهراء علام: " الحكامة الإدارية دعامة أساسية لتحديث الإدارة العمومية المغربية " أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في القانون العام والعلوم السياسية. مرجع سابق. ص: 154.

53- د. إبراهيم الزباني: " تأملات في بعض عوائق الإصلاح الإداري بالمغرب " منشورات المرصد المغربي للإدارة العمومية، العدد: 4، 2003 ص: 14.

54- د. حسين محمد المحسن: " الإدارة الالكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. الطبعة الأولى 2011. ص: 190.

55- بحسب تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في تقريره حول واقع المعطيات المفتوحة بالمغرب 2016، ص: 38 " فقد بينت جلسات الاجتماع التي نظمتها لجنة الشؤون الثقافية والتكنولوجيات الحديثة لدى المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي صعوبات الولوج، من وزارة إلى أخرى ومن إدارة إلى أخرى، إلى المعطيات الخام التي تنتجها المؤسسات العمومية."

56- نقصد بالمعلومة ما يلي:

- المعلومات المسطرية او الإجرائية.

- المعلومات عن الخدمات المقدمة من طرف المرافق العمومية.

- القرارات والاعمال الرسمية.

- المعلومة المالية: الأجور، الميزانية السنوية ...

- المعلومات التنظيمية التي تم عمل الإدارات ومعلومات عن الموظفين العاملين بها ...

57- لا نقصد بالمعطيات تلك التي تخص المعطيات الشخصية للمرتفق.

58- المعلومات ذات الصلة بالأمن الداخلي والخارجي والمعلومات ذات الصلة بالسياسة النقدية او المالية او الاقتصادية او تلك المرتبطة بضرورات الأداء الإداري وسير المؤسسات القضائية والعلاقات الخارجية.

59- تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي: " المعطيات المفتوحة: تحرير المعطيات العمومية في خدمة النمو والمعرفة" مرجع سابق ص: 57.

60- «Evaluation des services publics en ligne». Rapport de la Cour de Compte, Mai. 2019 p :11.

61 بحسب تقرير المجلس الأعلى للحسابات انتقل تصنيف المغرب من المرتبة 40 دوليا سنة 2013 الى المرتبة 78 دوليا سنة 2016.

62- « Evaluation des services publics en ligne ». Op cité, p :11

-Ibidem, p :11.

- Ibidem, p :11.

65- الرسالة الملكية الى الملكتي الوطني للوظيفة العمومية بتاريخ 17 فبراير 2018 والتي تضمنت التوجيهات التالية:

- اعتماد التكنولوجيا الحديثة للارتقاء بالأداء الإداري، والتوجه نحو تعميم نموذج الإدارة الرقمية، وتوفير الخدمات عن بعد، والولوج للمعلومات من طرف مختلف القطاعات.
- مراجعة أساليب العمل وطرق التدبير في اتجاه التوظيف الأمثل والمناسب للإمكانيات المتاحة لضمان نجاعة الخدمة العمومية.
- التنصيب الدستوري لدستور 2011 خاصة الباب الثاني عشر المتعلق بالحكامة الجيدة (الفصل 154)
- الالتزام الحكومي بمناسبة الولاية التشريعية 2016 - 2021.
- الاهتمام الحزبي من خلال البرامج الانتخابية، في سياق استحقاقات 07 أكتوبر 2016:
- حزب التقدم والاشتراكية: ضمان المساواة في الحصول على المعلومات الاقتصادية والمالية، خلاصة الصفقات العمومية.
- حزب التجمع الوطني للأحرار: توسيع مجال الإدارة الالكترونية، تعميم خدمة الحكومة الالكترونية، تبسيط 100 اجراء اداري يتعلق بالمقاولة، إنشاء الشباك الوحيد بالنسبة للإجراءات الإدارية المتعلقة بالعقار.
- حزب الاصاله والمعاصرة: توسيع الخدمات الالكترونية لتحسين جودة الولوج إلى خدمات الإدارة.



- حزب الاستقلال: تفعيل إحداث هيئة تشرف على تنسيق واعمال الإدارة الالكترونية في لفق بلوغ " إدارة بلا زرق "، تطوير الإدارة الالكترونية من خلال إعادة هندسة الإجراءات الإدارية، تسريع وثيرة لامادية الوثائق والمعاملات الإدارية، توسيع مجال التعامل الالكتروني بين المرتفقين والإدارة من خلال الخدمات على الخط.
  - حزب العدالة والتنمية: تبسيط المساطر الإدارية وتفعيل الخدمات الالكترونية داخل مجموع الإدارات.
- 66- نتيجة العولمة الاقتصادية، وازدياد حجم ودور الاقتصاد الرقمي، وتزايد الاهتمام بالتكفاء الاصطناعي...
- 67- من قبيل:
- غياب قانون رقمي جامع.
  - عدم وجود قانون للأرشيف الرقمي.