الدراسة السادسة:

La transformation numérique dans l'administration publique libanaise

Professeur Georges Labaki[1]

Introduction

La transformation numérique constitue l'un des changements les plus radicaux du monde contemporain. Elle permet aux organisations d'accroitre leur productivité et leur compétitivité dans un monde en constante évolution au plan technologique. D'où la nécessité d'adopter des stratégies de transformation numérique dans le but d'offrir des services plus efficaces et de meilleure qualité aux citoyens, en repensant les techniques de travail, les systèmes, la culture institutionnelle, et en s'ouvrant au public. Partant de ce constat, les administrations publiques ont commencé à prendre conscience des dimensions de ce changement et de l'efficacité des services numériques par rapport aux services traditionnels. Les institutions publiques à travers le monde ont commencé à modifier leurs modes de prestation de services en passant des modèles papiers aux technologies numériques, aux services en ligne pour améliorer leur productivité. Les gouvernements successifs libanais ont adopté plusieurs stratégies de transformation numérique aux cours des dernières années.

[1] Président du Conseil d'administration de l'ENA.

Les piliers de la transformation numérique

La transformation numérique dans le secteur public est définie comme le processus d'utilisation des technologies numériques pour améliorer les services gouvernementaux et la gestion publique. Elle inclut le recours aux technologies modernes telles que l'informatique en nuage, l'intelligence artificielle, l'Internet des objets, et d'autres technologies avancées pour développer les services publics et améliorer les processus administratifs.

La transformation numérique ne se résume pas à l'adoption de technologies avancées. Elle doit concerner tous les départements de l'administration publique afin d'atteindre les résultats escomptés. Les principaux piliers de cette transformation sont:

- Les fonctionnaires:

Il est essentiel que les fonctionnaires considèrent la transformation numérique comme un outil de gestion facilitant leur travail, et non comme une menace. Aucune politique de numérisation ne peut réussir sans leur adhésion. Cela passe par la formation continue, l'attraction de talents performants et la création d'opportunités d'évolution professionnelle pour tous les fonctionnaires. La transformation numérique permet de doter les fonctionnaires d'outils plus efficaces, améliore leurs compétences professionnelles et leur permet d'exécuter leurs tâches avec plus de précision grâce à un accès facile aux données et à l'information au sein de l'organisation.

- L'innovation:

L'innovation est une caractéristique majeure de notre époque. Elle permet de créer un environnement de travail stimulant, d'améliorer les méthodes de production et la qualité des services publics. La transformation numérique favorise l'innovation en encourageant la

communication, le dialogue et l'expérimentation de nouvelles idées. En encourageant l'innovation et la collaboration entre les différentes parties prenantes, plusieurs bénéfices peuvent être réalisés, notamment le développement des compétences des professionnels du numérique, leur capacité à proposer des solutions innovantes, l'augmentation des opportunités d'emploi et l'amélioration de l'économie.

- Le leadership:

Un leadership efficace repose sur une vision claire du futur, la capacité de surmonter les obstacles, d'inspirer et de motiver les personnes à s'engager dans le changement. L'utilisation efficace des technologies numériques est un facteur déterminant pour améliorer la qualité de vie des citoyens et des usagers du service publique.

- La volonté de changement:

La transformation numérique entraîne des bouleversements dans toutes les sphères de l'administration publique à savoir les systèmes, ls méthodes et les structures. Il est donc nécessaire d'avoir une planification précise pour éviter les perturbations liées à la résistance au changement.

- La culture:

La mise en œuvre réussie d'une stratégie de transformation numérique repose sur une culture fondée sur l'innovation et la volonté de changer, stimulant les fonctionnaires à s'engager dans des initiatives numériques. Le respect des processus, des règles et des outils numériques renforce l'engagement organisationnel. En effet, les citoyens préfèrent interagir avec des institutions modernisées et de nombreux professionnels cherchent à y travailler.

Les avantages de la transformation numérique

Les principaux avantages de la transformation numérique sont:

- L'Augmentation de la productivité:

Les technologies numériques permettent de gagner du temps et d'améliorer la qualité du service. Elles donnent aux fonctionnaires les moyens et le temps nécessaires pour se concentrer sur des tâches novatrices, la résolution de problèmes et le développement d'une vision innovante pour atteindre les objectifs de l'organisation.(1)

- La réduction des coûts:

La dématérialisation permet des économies budgétaires considérables, notamment sur les coûts de livraison de documents, de publicité et d'extension des services. Les e-mails et documents numériques remplacent les courriers postaux, et les plateformes officielles prennent le relais des médias traditionnels pour les communications gouvernementales. Le numérique permet une communication fluide, continue et instantanée entre les départements, améliorant ainsi la réactivité aux besoins du public. En effet, les technologies numériques peuvent être mises à profit pour optimiser la gestion et la planification des ressources publiques. Par exemple, les données disponibles peuvent servir à analyser les besoins actuels et futurs des citoyens dans des domaines tels que la santé, l'éducation, le logement, les transports, l'énergie et l'environnement, permettant ainsi de planifier l'allocation des ressources en fonction de ces besoins. De plus, les technologies numériques peuvent améliorer l'efficacité de

(1) Transformation digitale: impact sur la productivité et l'efficacité, https://omsandco.com, consulté le 1 mai, 2025.

l'utilisation des ressources publiques en réduisant le gaspillage et les coûts, tout en augmentant la performance. Cela peut mener à une amélioration des services offerts aux citoyens et, par conséquent, à une meilleure qualité de vie. Les technologies numériques peuvent également permettre d'optimiser les transports publics, de gérer les transports et de faire gagner du temps et des efforts aux citoyens dans leurs déplacements. Cela favorise une amélioration globale de la qualité de vie dans les communautés qui utilisent ces technologies de manière efficace.

- Le travail flexible à distance:

Les outils numériques et les logiciels permettent aux fonctionnaires et aux usagers du service public de travailler ou d'opérer à domicile en toute sécurité et efficacité, ce qui réduit les besoins logistiques des institutions.

L'utilisation du numérique permet également de réduire les émissions de carbone en diminuant l'utilisation des bureaux, des serveurs et lieux de travail du cloud computing.(1)

- Le renforcement de la sécurité:

L'automatisation des réseaux de sécurité, les mises à jour des informations et la surveillance continue contribuent à renforcer et à simplifier la gestion de la sécurité. Les technologies numériques facilitent la communication avec les clients et renforcent leur engagement à travers les emails, les mises à jour des données, les réseaux sociaux et les autres moyens de communications modernes.

(1) Informatique en nuage.

- L'amélioration de la qualité et des services:

La transformation numérique contribue à réduire les erreurs, à optimiser la gestion de l'information, et à assurer un meilleur suivi des services.

La transformation numérique permet d'unifier les communications au sein de l'organisation grâce à l'adoption d'un système unique basé sur le cloud, une communication fluide, continue et instantanée entre les départements. La transformation numérique contribue à réduire les erreurs, à optimiser la gestion de l'information et à assurer un meilleur suivi des services. L'usage judicieux des technologies numériques peut améliorer la qualité de vie de manière générale dans les sociétés qui y recourent. Par exemple, une application gouvernementale en ligne peut faciliter un accès plus rapide et plus efficace aux services publics, ce qui contribue à améliorer la qualité de vie des citoyens.

- La rationalisation des processus et des opérations:

L'abondance d'informations accessibles en temps réel permet aux décideurs d'asseoir leurs politiques sur des données fiables, améliorant ainsi la qualité des services et réduisant les erreurs de jugements. La numérisation stimule l'innovation dans les biens et services, ouvre de nouvelles perspectives d'activité et de revenus car elle permet un gain de temps, énergie et efforts les citoyens pouvant réaliser leurs démarches depuis chez eux sans avoir à se déplacer. (1)

- La lutte contre la corruption:

Le gouvernement numérique favorise la transparence et la responsabilité. La transformation numérique contribue à une plus grande transparence, en mettant à disposition des citoyens des données

(1) L'importance du numérique, ESCadrille, https://www.escadrille.org › être_leader, Consulté le 23 mai, 2025.

claires et facilement accessibles. Cela leur permet de mieux comprendre les actions du gouvernement, d'évaluer l'efficacité des politiques publiques, et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. Cette accessibilité permanente améliore la connaissance du fonctionnement administratif et renforce la confiance du public. Elle contribue à améliorer la qualité des services publics, leur transparence et leur efficacité, tout en renforçant la satisfaction des citoyens.

- L'amélioration de l'expérience citoyenne:

La transformation numérique renforce la transparence et facilite les contacts entre l'administration publique et les citoyens. Elle facilite l'inclusion des personnes handicapés et des habitants des zones reculées. De plus, les technologies numériques peuvent améliorer la qualité de l'enseignement, offrir de nouvelles opportunités d'apprentissage innovant aux élèves, et élargir l'accès à l'éducation numérique dans les zones reculées.

Les étapes de mise en place du gouvernement numérique

Pour parvenir à une gouvernance numérique, l'État doit suivre un processus bien défini, généralement divisé en quatre étapes. Ces étapes peuvent varier en dénomination selon les modèles, mais reprennent globalement la même progression vers une gouvernance numérique intégrée et participative.(1)

(1) La Division de l'administration publique et de la gestion du développement (DPAPM) du Département des affaires économiques et sociales de l'ONU (UN-DESA) réalise une étude semestrielle sur l'administration électronique, comprenant un indice spécifique. Cette étude couvre 193 États membres de l'ONU et repose sur trois composantes principales: l'indice des services en ligne (OSI), qui évalue la présence en ligne des gouvernements pour la fourniture de services; l'indice d'infrastructure de télécommunications (TII); l'indice du capital humain (HCI).

a- **La phase du panneau d'affichage[1]:** les sites web gouvernementaux sont utilisés comme des plateformes statiques d'information. Ils publient rapports, publications et bases de données, sans interactions significatives avec les citoyens. L'utilisateur peut y consulter les textes législatifs ou les adresses des fonctionnaires, mais ne peut personnaliser les données ni interagir avec l'administration.

b- **La phase de services partiels:** cette étape intègre l'information en ligne par thème et permet aux citoyens d'accéder aux bases de données pour effectuer certaines recherches. Des services numériques commencent à apparaître, mais de façon limitée à quelques secteurs, et sans possibilité de personnalisation ni de communication directe avec les agents publics.

c- **La phase de portail intégré de services:** les citoyens peuvent accéder à des services complètement opérationnels et en ligne. Un portail unifié donne accès aux différents ministères, améliorant ainsi la recherche d'information et de services à la demande. Les sites web deviennent dynamiques et interactifs. Toutefois, cette étape n'intègre pas encore de possibilités participatives.

d- **La phase interactive:** cette phase constitue une révolution dans la manière dont les citoyens interagissent avec l'administration. Elle permet de personnaliser l'information selon les besoins, de dialoguer en ligne avec les autorités, et favorise une communication bidirectionnelle responsable. Elle garantit une implication directe des citoyens dans l'action publique via les technologies de l'information.

(1) Billboard

Les défis de l'introduction du gouvernement numérique

Dans le processus de transition vers un gouvernement numérique réussi, l'État fait face à plusieurs défis d'ordre technique, culturel, juridique et politique.

a- **Les défis techniques:** l'infrastructure informatique est essentielle à la mise en place d'un gouvernement numérique. La compatibilité entre les différents logiciels et plateformes pose problème, surtout lorsque les systèmes sont anciens. Les pays doivent développer leur infrastructure de base afin de garantir une accessibilité correcte à l'Internet.

b- **Les défis politiques:** l'adoption et l'application des politiques publiques, la sécurité, la fourniture des services, la responsabilité des autorités et la protection des droits des utilisateurs relèvent de décisions politiques.

c- **Les défis culturels:** Certains citoyens peuvent refuser le numérique par manque de confiance ou par résistance au changement, notamment chez les personnes âgées. Il est donc important de sensibiliser le public.

d- **Les défis de cybersécurité:** Les cyber-attaques, les virus et l'invasion des données personnelles, et les transactions en ligne constituent un enjeu majeur. La sécurité du système exige une mise à jour continue.

e- **Le cadre juridique:** des législations claires sont nécessaires pour réguler l'usage du numérique, assurer la protection des données, prévenir les abus et définir les responsabilités des différents acteurs.[1]

[1] La division de l'administration publique et de la gestion du développement (DPAPM) du Département des affaires économiques et sociales de l'ONU (UN-DESA) publie une étude semestrielle sur l'administration électronique qui repose sur trois composantes principales:

Les stratégies nationales de transformation numérique au Liban

Le gouvernement libanais a amorcé la transformation numérique dans le secteur public dès les années 1990, en lançant plusieurs initiatives telles que le projet de gouvernement électronique et le partenariat public-privé pour l'amélioration des services électroniques. En 1998, l'OMSAR a élaboré une stratégie nationale des technologies de l'information intitulée «Le Liban à l'ère de l'information: Vers une stratégie nationale de transformation numérique du Liban».(1)

En 2001, l'OMSAR a publié «La Politique et la stratégie nationales des Technologies de l'information et de la Communication (TIC)» visant à définir la vision de l'utilisation des TIC à l'échelle nationale, à identifier les opportunités pour le Liban et à solliciter les engagements nécessaires à la réalisation des objectifs nationaux. Il s'agit du premier plan national des technologies de l'information et de la communication (TIC) proposé par le gouvernement libanais pour générer des avantages économiques et améliorer la qualité de vie des citoyens libanais.

La première stratégie officielle de transformation numérique au Liban a été lancée en 2008 sous le titre de «Stratégie du gouvernement électronique» par l'OMSAR. Par la suite, cette stratégie a été révisée en 2018 et réintitulée «Stratégie de transformation numérique». En octobre 2019, une «Stratégie de transformation numérique et son Plan de mise en œuvre (2020-2030)» a été élaborée à partir de la version de 2018, en y ajoutant un plan de mise en œuvre.

---

l'indice des services en ligne qui évalue la présence en ligne des gouvernements pour la fourniture de services, l'indice d'infrastructure de télécommunications et l'indice du capital humain.

(1) OMSAR ou Bureau du ministre d'état pour la réforme administrative.

Cependant, les rivalités ministérielles et les changements de gouvernement ont entraîné une absence de continuité. Chaque ministre ayant dirigé l'OMSAR a tenté d'imprimer sa propre vision, souvent sans réelle mise en application.(1) Des tentatives de transformation numérique sectorielle ont été engagées dans certains ministères et institutions mais elles ont été freinées par des blocages politiques, administratifs, ou par manque de financement. Cependant, plusieurs départements disposent de plateformes clés qui constituent un point de départ pour la transformation numérique. Dans le secteur public, ces plateformes incluent:

- La plateforme du Ministère des finances.
- La plateforme du Ministère de l'intérieur et des municipalités qui dispose d'une plateforme avancée pour les passeports, d'une plateforme pour les cartes de fiches d'état civil, de plateformes pour les listes électorales et les listes des électeurs, et de plateformes pour les casiers judiciaires…
- La plateforme des Services du Premier ministre.
- Les plateformes du ministère de la Santé publique.

La stratégie nationale de transformation numérique

La stratégie de transformation numérique a été mise à jour en mai, 2022 sous le titre de «Stratégie nationale de transformation numérique

(1) Les années 2018 et 2019 ont été marquées par de nombreuses activités gouvernementales liées à la transformation numérique. Un comité ministériel regroupant les ministères et institutions publiques concernés afin de coordonner les efforts et de mettre en place une gouvernance du processus de transformation. A l'époque, trois stratégies parallèles ont été développées: le Bureau du ministre d'État pour le Développement Administratif (OMSAR) a conçu une stratégie globale de transformation numérique, l'éphémère Ministère d'État pour la Technologie et l'Investissement a été créé pour développer a été chargée d; élaborer une stratégie de cybersécurité et lutter contre la cybercriminalité

(2020-2030)» se concentre sur la réalisation de trois objectifs au cours des cinq premières années: «1. Améliorer les transactions des citoyens et leur expérience avec les services gouvernementaux en fournissant des services complets et efficaces et en transformant la relation entre les citoyens et le gouvernement, en plaçant la qualité des services et leur commodité au cœur des priorités du gouvernement, à commencer par l'identité numérique unifiée, afin de mieux répondre à leurs besoins. 2. Permettre à l'économie numérique et au secteur privé libanais de prospérer en participant au développement des économies numériques nationales et régionales émergentes et en constituant progressivement une part substantielle de la chaîne d'approvisionnement numérique du gouvernement… 3. Transformer les opérations du secteur public grâce à un changement de paradigme en adoptant la technologie numérique, en s'efforçant de dématérialiser les processus, en favorisant des opérations numériques basées sur les normes internationales et en construisant un cadre qui assure la transformation de l'ensemble du gouvernement. Les objectifs et priorités susmentionnés ne peuvent être séparés des besoins vitaux, qui seront prioritaires dans les dépenses publiques telles que les médicaments, l'alimentation et l'éducation.»[(1)]

La stratégie de transformation numérique prévoit le renforcement des infrastructures. Elle constitue un socle essentiel à une transformation numérique efficace. Cela inclut: le développement des capacités numériques internes; la mise en place d'institutions modernes pour répondre aux enjeux de l'ère de l'information; des infrastructures de communication modernes, sécurisées, disponibles, abordables; la mise en œuvre de plans de continuité des opérations gouvernementales; l'adoption de cadres juridiques et de gouvernance appropriés;

[(1)] Stratégie nationale de transformation numérique, (2020 – 2030), Beyrouth, mai 2022.

l'amélioration de la culture numérique et la promotion d'une culture d'innovation interdisciplinaire; et le développement de compétences, d'une culture et d'une performance axés sur les résultats pour les citoyens, l'amélioration des services publics à travers des plateformes sécurisées, la promotion d'une économie numérique dynamique, la création d'un système d'identité numérique unifié et la simplification des procédures administratives tels que la déclaration des impôts en ligne.

La stratégie s'appuie sur quatre fondements majeurs:

La gouvernance basée sur run cadre juridique et un engagement politique clair, le gouvernement ouvert mettant l'accent sur la transparence et une participation active des citoyens, les infrastructures numériques universellement accessible et la sécurité de l'information à travers des systèmes numériques sécurisés assurant la résilience et une pérennité des opérations.

La mise en œuvre de la stratégie s'articule autour de cinq piliers principaux:

- Les citoyens: elle vise l'amélioration de la culture numérique. Cela comprend la promotion de l'apprentissage et la sensibilisation aux opportunités numériques.
- L'innovation: elle vise l'intégration de technologies de pointe telles que l'Intelligence Artificielle, la blockchain et l'informatique en nuage pour stimuler la croissance économique et l'efficacité gouvernementale.
- Les processus: elle vise à revoir toutes les procédures administratives pour les adopter aux normes internationales et garantir un fonctionnement efficace, transparent et dirigé vers sur les citoyens.

- L’engagement citoyen: elle vise à renforcer les partenariats entre les collectivités locales, le secteur privé, la société civile et le monde universitaire pour créer des solutions collaboratives et favoriser l’inclusion.
- Le cadre juridique: elle consiste à mettre à jour et à moderniser les lois pour répondre à l’évolution des besoins de la gouvernance numérique, en garantissant la confidentialité, la sécurité et une réglementa
- L’engagement citoyen: il consiste à renforcer les partenariats entre les administrations publiques, le secteur privé, la société civile et le monde universitaire pour créer des solutions conçues conjointement et favoriser l’inclusion.

La nouvelle stratégie de transformation numérique vise à faire du Liban l'un des pays les plus avancés du monde en matière de numérique, en mettant l'accent sur une gouvernance transparente et centrée sur le citoyen et en favorisant une économie numérique dynamique. La stratégie soutient également le plan de relance et de développement du Liban en reliant la transformation numérique à des objectifs économiques et sociétaux plus larges.

La nouvelle stratégie de transformation numérique soulève des défis importants, notamment les contraintes budgétaires, le manque de compétences, l'obsolescence des cadres juridiques et la résistance au changement. Un suivi et une évaluation continus seront effectués à l'aide d'indicateurs clés de performance afin de mesurer les progrès dans des domaines tels que l'engagement citoyen, l'infrastructure numérique et l'efficacité des services.

Les défis de la transformation numérique au Liban

La mise en œuvre de la transformation numérique au Liban exige un changement profond de mentalité [1]et se heurte à des résistances de toute sortes comme la lutte contre la corruption et la simplification des structures et des procédures administratives. En effet, le succès du processus de transformation numérique repose en premier lieu sur une volonté politique solide, la mobilisation des ressources humaines qualifiées, et une gouvernance rigoureuse.

La transformation numérique dans le secteur public au Liban implique un changement dans la façon dont les services publics sont fournis et gérés, à travers l'utilisation des technologies modernes telles que l'informatique en nuage, l'intelligence artificielle et l'internet des objets. Les services concernés par cette transformation couvrent toute l'administration publique comme l'éducation, la santé, les transports, l'environnement, l'énergie, le développement économique et social et toutes les politiques publiques.

Les principaux obstacles à la transformation numérique concernent: l'insuffisance des infrastructures numériques, les difficultés d'accès à l'Internet, le manque de financement pour les projets technologiques, les réseaux numériques obsolètes, et des équipements inadéquats pour améliorer les services publics, l'absence de stratégies claires et cohérentes. Les initiatives restent fragmentées et sans vision unifiée.[2] Le secteur public libanais souffre également d'un manque de financement pour exécuter les projets numériques et investir dans les

[1] Change of mindset

[2] Un problème récent est la démission de nombreux employés du Ministère d'État pour le Développement Administratif, autrefois affiliés au programme du PNUD, en raison de la chute importante de leurs salaires.

technologies modernes. En outre, les pouvoirs publics manquent de stratégies claires et définies pour la transformation numérique, entraînant une fragmentation et un manque de cohérence dans les efforts déployés.

En somme, les défis liés à la mise en œuvre de ce plan incluent le financement insuffisant, les infrastructures numériques défaillantes et les enjeux de confidentialité et de propriété intellectuelle.

La transformation numérique dans le secteur public libanais représente un défi majeur, car le gouvernement libanais est confronté à de nombreuses difficultés budgétaires et administratives. Elle implique un changement dans la manière de fournir et de gérer les services gouvernementaux, en s'appuyant sur les technologies modernes, notamment le cloud computing, l'intelligence artificielle, l'Internet des objets, et d'autres technologies avancées.

Parmi les défis potentiels figurent la faiblesse de l'infrastructure technologique au Liban et l'absence de compétences numériques et innovantes suffisantes, qui peuvent être surmontées par des programmes de formation et d'éducation appropriés

Les défis incluent également des questions de cybersécurité et de protection des données, car les informations sensibles peuvent être exposées à des risques en cas de piratage des systèmes numériques. Il existe aussi des défis liés la vie privée et les droits de propriété intellectuelle, qui doivent être abordés avec précaution pour bénéficier pleinement de la technologie sans compromettre les droits des individus et des entreprises.

En outre, une focalisation excessive sur la technologie peut entraîner une négligence d'autres aspects sociaux et environnementaux de

l’économie libanaise, ce qui doit être pris en compte lors de la conception et de la mise en œuvre de ce plan.

Enfin, les carences de l’administration publique empêchent une application efficace de la transformation numérique. En effet, des dysfonctionnements structurels affectent l’administration publique libanaise comme: les structures organisationnelles obsolètes, l’absence de descriptions de poste claires, la répartition inégale des effectifs, le taux élevé de vacances de postes, la moyenne d’âge élevée des fonctionnaires, la faible motivation, l’âge moyen élevé des fonctionnaires, la pénurie de compétences relatives à la planification des politiques et aux approches de gestion modernes et le déficit critique de personnel ayant des compétences appropriées en technologies de l'information et de la communication (TIC) avec une infrastructure TIC faible ou sous-utilisée dans la gestion des RH.

Conditions de succès de la transformation numérique au Liban

La transformation numérique dans le secteur public représente un défi majeur pour le Liban, mais aussi une opportunité de réaliser des améliorations significatives dans la performance et les services gouvernementaux, de renforcer l’économie numérique et de parvenir à un développement durable. Pour atteindre ces objectifs, il faut se concentrer sur une planification solide, une mise en œuvre efficace, une responsabilité sociale et environnementale affirmée, et garantir la disponibilité des ressources nécessaires pour une transformation numérique complète.

La transformation numérique doit s’appuyer sur une vision globale de l’État et de la société, dans le but d’élargir les opportunités

d'inclusion numérique par une conception holistique et inclusive des politiques publiques numériques. L'implication d'un large éventail de parties prenantes dans l'innovation numérique comme les collectivités locales, les unions de municipalités, le secteur privé, le monde universitaire, les organisations de la société civile favorise une conception inclusive qui réduit la fracture numérique, répond aux besoins des populations vulnérables et les habilite à accéder aux services numériques. D'autre part, la transformation numérique dans le secteur public consiste à repenser la gestion et la prestation des services gouvernementaux via les technologies numériques, telles que l'Intelligence Artificielle, l'Internet des objets et l'informatique en nuage.

Cadre juridique

Il est essentiel que l'état élabore un cadre juridique propice pour la transformation numérique dans le secteur public, y compris des normes et des principes relatifs à la sécurité et à la confidentialité afin de protéger les informations sensibles des citoyens. En effet, il est vital d'harmoniser et de simplifier toutes les lois pour éviter les redondances et de développer un cadre légal et réglementaire efficace pour la transformation numérique dans le secteur public afin d'assurer des services publics plus performants. Ce cadre doit inclure des standards et des principes de sécurité et de confidentialité pour protéger les données sensibles des citoyens contre le vol ou le piratage l'État libanais étant l'unique propriétaire des bases de données, des programmes et des services. Ce cadre doit inclure des mécanismes garantissant la protection des données sensibles et la cybersécurité, tout en encourageant le développement des compétences numériques chez

les agents de l'État. Il est essentiel de se doter d'un cadre législatif et réglementaire pour encadrer la vie privée. Cela permettrait d'améliorer l'efficacité, la qualité et la rentabilité des services.

Adoption d'une politique publique de transformation numérique

Il est essentiel que l'état élabore une stratégie globale et cohérente pour la transformation numérique du secteur public. Ce plan doit inclure des objectifs précis et des actions coordonnées pour améliorer l'infrastructure numérique, assurer un financement adéquat, et renforcer l'utilisation efficace des technologies dans les services publics.

Le gouvernement doit déterminer ses priorités dans ce domaine en tenant compte de ses moyens financiers ainsi que des moyens technologiques les plus aptes à garantir la qualité et l'efficacité des services publics.

La hiérarchisation des priorités reste la prérogative du gouvernement avec toutes ses composantes et institutions. Le succès du processus de transformation numérique repose sur une volonté politique déterminée, la mobilisation des ressources humaines qualifiées, une gouvernance rigoureuse.

Il est également nécessaire d'améliorer les compétences des fonctionnaires pour qu'ils puissent utilisent efficacement les technologies numériques. Ce plan doit reposer sur une analyse complète des besoins, des exigences et des défis dans ce domaine, y compris la définition des priorités et l'identification des ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

L’état doit également renforcer la coopération et les partenariats avec le secteur privé et les organisations internationales spécialisées, en tirant parti de leur expertise, de leurs connaissances et des financements disponibles pour faire avancer la transformation numérique dans le secteur public. Cela peut être facilité par la création de plateformes participatives, d’ateliers collaboratifs et d’espaces de dialogue et d’échange d’informations, afin de permettre la circulation des savoirs et des expertises entre toutes les parties prenantes.

Par conséquent, la transformation numérique du secteur public au Liban nécessite des efforts concertés, une politique publique claire basée sur une analyse rigoureuse des besoins et des défis, ainsi qu’une coopération et un partenariat efficaces entre le gouvernement, le secteur privé, les universités et les organisations internationales spécialisées dans ce domaine. En outre, le gouvernement doit encourager l’innovation et le développement de technologies numériques répondant aux besoins des citoyens pour améliorer la qualité des services publics.

Le financement

Un financement adéquat est un facteur décisif dans l'exécution de plans et de stratégies réussies, et dans la réalisation des objectifs fixés. Ainsi, si un financement suffisant est accordé à ce plan, il pourra stimuler l'innovation et la collaboration dans le domaine numérique au Liban, et garantir le soutien nécessaire aux initiatives numériques et innovantes.

Ce financement permettra de développer une infrastructure technologique avancée, de renforcer les capacités numériques des citoyens, des institutions et du gouvernement, et de soutenir les startups

et les entreprises technologiques innovantes. Il sera également possible de financer le développement d'applications et de solutions numériques nouvelles, qui contribueront à améliorer les services publics et à favoriser le développement économique du pays.

Effectivement, un financement propice peut contribuer efficacement à construire une infrastructure technologique avancée et à développer les compétences numériques au Liban. Il peut également soutenir les startups et les entreprises technologiques innovantes, et financer le développement de nouvelles solutions numériques.

Le gouvernement et le secteur privé au Liban doivent être prêts à investir dans la technologie et à accompagner cette transformation numérique, en fournissant les ressources nécessaires, y compris le financement, la formation, l'éducation et le développement de l'infrastructure numérique. (1)

Les dimensions sociales et environnementales

Les dimensions sociales et environnementales doivent être prises en compte dans tout plan de développement, car un développement économique durable exige un équilibre entre les volets économique, social et environnemental. Par exemple, il est important de ne pas négliger les effets sociaux des changement technologiques, tels que la perte d'emplois ou la détérioration du climat. Il faut également veiller à la durabilité environnementale des technologies et des projets numériques, en s'assurant qu'ils n'aient pas d'impact négatif sur l'environnement et la santé publique.

(1) Tedjasaputra, Josh Adi. "Empowering Digital Transformation." In the 5th International ACM In-Cooperation HCI and UX Conference. New York, New York, USA: ACM Press, 2019. http://dx.doi.org/10.1145/3328243.3328275.

Par conséquent, les aspects sociaux et environnementaux doivent être abordés dès la phase de planification de tout projet de développement, en veillant à ce que les projets soient conçus et mis en œuvre selon les normes de responsabilité sociale.

Sur le plan environnemental, il est également essentiel d'évaluer l'impact de l'utilisation des technologies numériques sur l'environnement, et d'identifier les mesures nécessaires pour en limiter les effets. Par exemple, les technologies de l'informatique en nuage peuvent améliorer l'efficacité énergétique des centres de données et réduire la consommation d'énergie, ce qui permet de diminuer les émissions de carbone. Il faut également étudier l'impact potentiel des technologies numériques sur le marché de l'emploi, en particulier dans les secteurs fortement affectés par la technologie, et proposer des programmes de formation et d'éducation pour aider les travailleurs à développer leurs compétences numériques et à se réorienter vers des métiers liés au numérique.

Les critères de durabilité et de responsabilité sociale doivent être intégrés dans toutes les étapes de conception et de mise en œuvre des projets technologiques et numériques. Ces critères incluent l'évaluation de l'impact du projet sur l'environnement, la santé et la société; la mise en place de mesures pour atténuer ces effets et améliorer les résultats attendus; la transparence et la participation active des communautés locales dans la conception et la mise en œuvre du projet. Il est également possible de promouvoir l'utilisation de technologies propres et durables dans les projets numériques, comme les énergies renouvelables et la gestion efficace des ressources, dans le but de concilier développement économique, protection de l'environnement, santé publique et respect des droits humains.

L’utilisation de l’informatique et du stockage en nuage peut également être promue pour réduire la consommation d’énergie et les émissions de carbone, tout en augmentant l'efficacité dans l’utilisation des ressources. Ainsi, il est possible de limiter l’impact environnemental et de parvenir à un équilibre entre développement économique et préservation de l’environnement.

La formation des fonctionnaires publics

La numérisation transforme les mentalités et les pratiques des agents impliqués dans la prestation de services publics. Elle conduit aussi à la création de nouveaux postes nécessitant de nouvelles compétences. Les titulaires de postes administratifs doivent acquérir et démontrer ces compétences. Les emplois actuels seront transformés pour répondre aux exigences de l’ère numérique.

Tous les employés sont concernés: certains participeront à l’innovation numérique en collaboration avec les unités de transformation numérique et les entreprises TIC; d’autres appliqueront les solutions dans leur environnement de travail. Ainsi, les structures organisationnelles des ministères et agences publiques doivent être repensées, les structures d’emplois revues, les procédures simplifiées, et de nouvelles descriptions de poste élaborées pour accompagner la transformation numérique. Les formations doivent mettre en priorité le service des citoyens, développer sa propre vision, chercher à bien se former, se concentrer sur les informations et chercher à apporter sa propre contribution transformation numérique.(1)

(1) Weiss, Antonio, ed. Digital Transformation for the Public Sector. Asian Productivity Organization, November 2022. http://dx.doi.org/10.61145/ikur1429.

La création d'une cellule de coordination

La création d'un comité ministériel est nécessaire pour l'élaboration d'une stratégie nationale cohérente chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique publique et d'un plan stratégique de transformation numérique comprenant des objectifs spécifiques, des objectifs mesurables et des partenariats efficaces avec le secteur privé, les organisations internationales et les talents des immigrés libanais. Il faudrait également mettre l'accent sur la coordination entre les ministères et les agences publiques, la création de portails numériques pour les services publics, le développement de l'intelligence artificielle et l'application de solutions intelligents dans le secteur public.

Cette stratégie doit être cohérente et placer la transformation numérique au cœur de ses priorités. L'état doit également investir massivement dans l'infrastructure des télécommunications, de se connecter aux réseaux mondiaux, de créer une plateforme nationale d'identité numérique, investir dans l'informatique en nuage et les technologies blockchain pour rattraper le rythme mondial de l'innovation.

Conclusion

La transformation numérique dans le secteur public représente un défi majeur pour le Liban, mais aussi une opportunité de réaliser des améliorations significatives dans la performance et les services gouvernementaux, de renforcer l'économie numérique et de parvenir à un développement durable. Pour atteindre ces objectifs, il faut se concentrer sur une planification solide, une mise en œuvre efficace, une responsabilité sociale et environnementale affirmée, et garantir la

disponibilité des ressources nécessaires pour une transformation numérique complète.

La transformation numérique du secteur public est une nécessité pour améliorer la performance des institutions libanaises. Elle requiert une bonne planification, une mise en œuvre rigoureuse, des ressources financières et humaines et le respect des principes de durabilité et de responsabilité. L'état, le secteur privé, la société civile et les centres de recherches universitaires doivent coopérer activement pour accomplir une transformation numérique réussie. La création de plateformes participatives, d'ateliers et d'espaces d'échange est essentielle pour garantir le succès de cette transformation stratégique.

Ces efforts doivent se concentrer sur l'amélioration de l'infrastructure numérique au Liban, le développement des compétences des employés du secteur public dans l'utilisation des technologies, le renforcement de la transparence et de la redevabilité dans l'administration grâce à l'usage de la technologie, l'amélioration des services publics, la facilitation de leur accès en ligne. La stratégie doit également inclure un financement suffisant pour atteindre ces objectifs, tout en encourageant l'innovation et une coopération efficace entre tous les acteurs. Ces efforts peuvent apporter d'importants bénéfices aux citoyens, améliorer leur qualité de vie et favoriser le développement de l'économie numérique au Liban. Somme toute, l'utilisation efficace des technologies numériques est un facteur déterminant pour améliorer la qualité de vie dans les sociétés qui en dépendent, avec un impact positif potentiel sur l'économie et la société dans leur ensemble.

Toutes les tentatives, la transformation numérique n'a pas réellement démarré. Les principaux obstacles sont: l'absence de volonté politique, la fragmentation des parties concernées, les faibles infrastructures et le

manque d'application, Cependant, le Liban possède capital humain qualifié, une diaspora compétente qui peuvent lui donner la capacité à faire du Liban un hub numérique mondial.

Références

- Bloom, Gerald, Priya Balasubramaniam, Anabel Marin, Erica Nelson, Evert-jan Quak, Lewis Husain, and Tom Barker. Towards Digital Transformation for Universal Health Coverage. Institute of Development Studies, June 2023. http://dx.doi.org/10.19088/cc.2023.005.
- Colina Unda, Vanessa. Citizen Experience Design for Digital Transformation. Inter-American Development Bank, April 2021. http://dx.doi.org/10.18235/0003194.
- Ebert, Christof, and Carlos Henrique C. Duarte. "Digital Transformation." IEEE Software 35, no. 4, July 2018. http://dx.doi.org/10.1109/ms.2018.2801537.
- Dunham, Ken, James Johnson, Joseph McComb, and Jason Elrod. "Digital transformation." In Cyber CISO Marksmanship, Boca Raton: CRC Press, 2024. http://dx.doi.org/10.1201/9781032720500-7.
- Gale, Michael, and Chris Aarons. "DIGITAL TRANSFORMATION." Leader to Leader 2018, no. 90, August 16, 2018, http://dx.doi.org/10.1002/ltl.20390.
- Hall, Randolph. "Digital Transformation." In International Series in Operations Research & Management Science, 77–96. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-57197-8_4.
- ISACA, Sectoral Analysis for Digital Transformation. Paper presented at the ISACA Digital Economy Workshop, Beirut, Lebanon, 2019.
- Kleinert, Jörn. "Digital transformation." Empirica 48, February 2021,:ttp://dx.doi.org/10.1007/s10663-021-09501-0.
- Lanzolla, Gianvito, and Jamie Anderson. "Digital transformation." Business Strategy Review 19, no. 2, June 2008. http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00539.x.
- McCausland, Tammy. "Digital Transformation." Research-Technology Management 64, no. 6, October 22, 2021. http://dx.doi.org/10.1080/08956308.2021.1974783.
- Popov, E. V., V. L. Simonova, and V. V. Cherepanov, Digital Analysis in Digital Transformation, Economics and Management 27, no. 9, October 21, 2021. http://dx.doi.org/10.35854/1998-1627-2021-9-672-686.

- Rogers, David, and Jim Euchner. "Digital Transformation." Research-Technology Management 65, no. 5, August 18, 2022. http://dx.doi.org/10.1080/08956308.2022.2095759.
- Sen, Sandip, and Aarohi Sen. "Digital Transformation." In Innovative Technologies for Future Living, 95–109. Boca Raton: CRC Press, 2023. http://dx.doi.org/10.1201/9781003409557-10.
- Shalini, S., and T. Devi. "Digital Transformation." In Industry 4.0 Technologies for Education, 67–79. Boca Raton: Auerbach Publications, 2022. http://dx.doi.org/10.1201/9781003318378-5.
- Snedaker, Susan T. "Digital Transformation." In Renovating Healthcare IT, 25–37. New York: Productivity Press, 2023. http://dx.doi.org/10.4324/9781003377023-3.
- Weiss, Antonio, ed. Digital Transformation for the Public Sector. Asian Productivity Organization, November 2022. http://dx.doi.org/10.61145/ikur1429.
- Zhang, Kuilin. "Impact of Digital Transformation on Business Performance." Advances in Economics, Management and Political Sciences 144, January 3, 2025. https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.ga19100.