

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليلة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention du diplôme de Master
En **Management Gouvernement Électronique**

La digitalisation comme levier de modernisation de l'administration judiciaire
Cas : Direction Générale de la Modernisation de la Justice

Élaboré par :
AMRATE Asmaa

Encadré par :
Dr. HORRI Omar

Année universitaire : 2025/2026

Résumé

Dans un contexte de transformation numérique des administrations publiques, la digitalisation constitue un levier de modernisation, notamment dans les secteurs marqués par la complexité des procédures, la sensibilité des données et les exigences croissantes des usagers. Ce mémoire analyse la contribution de la digitalisation à la modernisation de l'administration judiciaire algérienne, à travers le cas de la Direction Générale de la Modernisation de la Justice (DGMJ).

L'étude adopte une démarche qualitative fondée sur l'analyse documentaire, l'observation non participante réalisée durant le stage au sein de la DGMJ, ainsi que des entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs impliqués dans le processus de modernisation.

Les résultats montrent que la digitalisation contribue à l'amélioration du fonctionnement administratif, à la simplification de certaines procédures, à la circulation de l'information, à la traçabilité des opérations et au rapprochement du service public de la justice des usagers.

Toutefois, cette dynamique demeure confrontée à plusieurs contraintes, notamment les résistances au changement, les besoins en formation, les exigences de cybersécurité, les difficultés d'appropriation des outils numériques et la nécessité d'une meilleure coordination entre les services. L'étude recommande une approche progressive et intégrée, fondée sur l'accompagnement du changement, le renforcement des compétences numériques, l'amélioration des infrastructures et l'évaluation régulière des projets digitaux.

Mots-clés : Digitalisation, administration judiciaire, modernisation, e-justice, DGMJ, transformation numérique.

Abstract

In the context of the digital transformation of public administrations, digitalization has become a key driver of modernization, particularly in sectors characterized by complex procedures, sensitive data, and growing user expectations. This thesis analyzes the contribution of digitalization to the modernization of the Algerian judicial administration, through the case of the General Directorate for the Modernization of Justice.

The study adopts a qualitative approach based on documentary analysis, non-participant observation conducted during the internship at the DGMJ, and semi-structured interviews with actors involved in the modernization process. The results show that digitalization contributes to improving administrative functioning, simplifying certain procedures, enhancing information flow, ensuring better traceability of operations, and bringing the public justice service closer to users.

However, this dynamic still faces several constraints, including resistance to change, training needs, cybersecurity requirements, difficulties in adopting digital tools, and the need for better coordination between services. The study recommends a progressive and integrated approach based on change management, the strengthening of digital skills, the improvement of infrastructure, and the regular evaluation of digital projects.

Keywords: Digitalization, judicial administration, modernization, e-justice, DGMJ, digital transformation.

ملخص

في سياق التحول الرقمي للإدارات العمومية، يُعدّ التحول الرقمي رافعة أساسية للتحديث، لا سيما في القطاعات التي تتسم بتعقيد الإجراءات وحساسية البيانات وتزايد متطلبات المستخدمين. تتناول هذه المذكرة تحليل مساهمة الرقمنة في تحديث الإدارة القضائية الجزائية، من خلال دراسة حالة المديرية العامة لعصنة العدالة. تعتمد الدراسة منهجًا نوعيًا يقوم على تحليل الوثائق، والملاحظة غير المشاركة التي أجريت خلال فترة التربص داخل المديرية العامة لتحديث العدالة، فضلًا عن مقابلات شبه موجهة مع الفاعلين المعنيين بمسار التحديث. وتُظهر النتائج أن الرقمنة تُساهم في تحسين الأداء الإداري، وتبسيط بعض الإجراءات، وتعزيز تدفق المعلومات، وضمان قابلية تتبع العمليات، وتقريب مرفق العدالة العمومية من المواطنين.

غير أن هذه الديناميكية لا تزال تواجه جملة من القيود، أبرزها: مقاومة التغيير، والاحتياجات التدريبية، ومتطلبات الأمن السيبراني، وصعوبات استيعاب الأدوات الرقمية، وضرورة تحسين التنسيق بين المصالح المختلفة. وتوصي الدراسة باعتماد مقاربة تدريجية ومتكاملة، تقوم على مراقبة التغيير، وتعزيز الكفاءات الرقمية، وتطوير البنى التحتية، والتقييم المنتظم للمشاريع الرقمية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الإدارة القضائية، التحديث، العدالة الإلكترونية، المديرية العامة لتحديث العدالة، التحول الرقمي.

Remerciements

Avant toute chose, je tiens à remercier Allah le tout-puissant pour m'avoir accordé la force, la patience et le courage nécessaires pour mener à bien ce travail.

*Mes sincères remerciements s'adressent également à **Monsieur HOURRI Omar**, mon encadrant de mémoire, pour ses conseils avisés, sa disponibilité et son soutien constant tout au long de ce travail. Ses remarques pertinentes ont grandement contribué à la qualité de ce mémoire.*

Je souhaite exprimer ma plus profonde gratitude à mon inspiration et mon exemple à suivre, ces deux, qui m'ont mis au monde, ma maman chérie et mon papa d'amour, dont les sacrifices silencieux, les encouragements constants et les prières ont été mon refuge et ma plus grande force tout au long de ce parcours.

Ce travail est aussi le vôtre, car derrière chaque page se trouvent votre patience, votre soutien et tout l'amour avec lequel vous m'avez portée jusqu'ici.

Mes sincères remerciements vont également à mes frères et sœurs, ainsi qu'à mes oncles, pour leur présence, leur affection et leurs encouragements tout au long de ces années.

*J'adresse aussi mes sincères remerciements à toute l'équipe de la DGMJ, pour leur accueil, leur disponibilité et les connaissances qu'ils m'ont transmises. Une gratitude particulière est adressée à **Monsieur M. MODJADJE**, pour son accueil chaleureux et son guide tout au cours de mon stage*

Je tiens aussi à remercier ces merveilleuses amitiés qu'Allah a placées sur mon chemin durant cette aventure universitaire. À ma « Click », merci pour les souvenirs inoubliables, les moments de réconfort, les éclats de rire au milieu du stress, les encouragements spontanés et cette présence sincère qui a rendu ce parcours plus léger et infiniment plus beau.

Une pensée toute particulière à « ma pépite », ma Amina, qui a été bien plus qu'une amie, merci pour ton soutien sincère, et surtout ta présence. Tu as été ma force, la personne sur qui j'ai toujours pu compter sans avoir besoin de demander. Tu as rendu cette période bien plus douce.

Et bien sûr sans oublier ma petite Yasmine, pour sa gentillesse et sa bienveillance tout au long de ce parcours. Merci pour ta présence et ton aide qui paraissent simples mais qui, dans un tel chemin, veulent énormément dire.

Je remercie également l'ensemble de mes camarades de classe, avec qui j'ai partagé de belles années d'apprentissage, d'entraide et de prévenance.

Enfin, je souhaite remercier une personne très chère à mon cœur, restée dans l'ombre mais dont la présence discrète, le soutien et les encouragements ont été d'une valeur inestimable.

Et parce que certains souvenirs méritent aussi une place entre ces lignes, une pensée affectueuse à « Yarissa », cette fidèle compagne de route qui nous a accompagnés à travers les longs trajets, les journées chargées et les nombreuses aventures de ces dernières années universitaires.

Table des matières

Résumé	I
Remerciements	IV
Table des matières	V
Liste des tableaux	VI
Liste des figures	VII
Liste des abréviations	VIII
Glossaire.....	IX
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	5
Section 1 : Revue de littérature	6
Section 2 : Cadre conceptuel	17
1. L’administration judiciaire et le système judiciaire algérien.....	17
2. L’émergence de la justice numérique et la digitalisation judiciaire	20
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL.....	33
Section 01 : Cadre méthodologique	34
1. Positionnement épistémologique	34
2. Approche méthodologique.....	35
Section 2 : contexte organisationnel.....	40
1. Présentation succincte du secteur	40
2. Organisme d’accueil.....	45
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION	50
Section 1 : Présentation et interprétation des résultats	51
1. Présentation des résultats	51
2. Justification du choix des axes d’analyse	53
3. Synthèse visuelle des résultats	54
Section 2 : discussion des résultats.....	66
1. Analyse des résultats obtenus	66
2. Confrontation entre théorie et pratique	67
1- Synthèse de la confrontation	70
3. Limites de l’étude	71
Conclusion du chapitre	71
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	72
BIBLIOGRAPHIE	75
ANNEXES	80

Liste des tableaux

Tableau 1 : Distinction entre numérisation, dématérialisation, digitalisation et transformation numérique.....	26
Tableau 2 : Présentation des personnes interviewées et des conditions de déroulement des entretiens semi-directifs	39
Tableau 3 : Documents exploités dans l'analyse documentaire	52
Tableau 4 : justification des axes d'analyse retenus.....	54
Tableau 5 : Fréquence de mots	55
Tableau 6 : Coefficients de corrélation de Pearson entre les entretiens.....	57

Liste des figures

Figure 1 : Principaux services numériques dans l'administration judiciaire	28
Figure 2 : Conditions de réussite de la digitalisation judiciaire.	31
Figure 3 : Les principaux services judiciaires numériques à distance mis en place par le secteur de la justice.....	42
Figure 4 : L'organigramme de l'administration centrale du Ministère de la Justice .	44
Figure 5 : L'organigramme de la DGMJ	48
Figure 6 : Nuage de mots.....	56
Figure 7 : Carte cognitive.....	59

Liste des abréviations

- **CEPEJ** : Commission européenne pour l'efficacité de la justice
- **DGMJ** : Direction Générale de la Modernisation de la Justice
- **E-ALGÉRIE** : Programme national algérien d'administration électronique
- **E-CODEX** : e-Justice Communication via Online Data Exchange
- **E-DOLEANCE** : Plateforme électronique de doléances
- **E-GOVERNMENT** : Gouvernement électronique
- **E-JUSTICE** : Justice électronique
- **E-NYABA** : Parquet électronique
- **E-PARTICIPATION** : Participation électronique
- **ENSM** : École Nationale Supérieure de Management
- **IA** : Intelligence artificielle
- **NVIVO** : Logiciel d'analyse qualitative des données
- **OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
- **PIB** : Produit Intérieur Brut
- **SI** : Système d'information
- **TIC** : Technologies de l'information et de la communication
- **UE** : Union européenne

Glossaire

- **Administration judiciaire** : Ensemble des structures et mécanismes permettant le fonctionnement du service public de la justice.
- **Automatisation des processus** : Utilisation des technologies pour exécuter des tâches sans intervention humaine importante.
- **Cybersécurité** : Ensemble des mesures visant à protéger les systèmes et les données contre les attaques numériques.
- **Digitalisation** : Intégration des technologies numériques dans les processus et services d'une organisation.
- **E-gouvernement** : Utilisation des technologies numériques pour améliorer les services publics et le fonctionnement des administrations.
- **E-justice** : Utilisation des technologies de l'information dans le système judiciaire afin d'en améliorer l'efficacité et l'accès.
- **Fracture numérique** : Inégalité d'accès aux technologies numériques entre individus ou groupes.
- **Gestion électronique des dossiers** : Traitement et suivi numérique des dossiers judiciaires.
- **Notification électronique** : Transmission d'informations juridiques ou administratives par voie numérique.
- **Parties prenantes** : Ensemble des acteurs impliqués ou concernés par un projet ou un système.
- **Préparation organisationnelle** : Capacité d'une organisation à adopter et intégrer un changement.
- **Protection des données** : Ensemble des mécanismes visant à garantir la confidentialité et la sécurité des informations.
- **Système d'information (SI)** : Ensemble organisé de ressources permettant de collecter, traiter, stocker et diffuser l'information.
- **Système judiciaire** : Ensemble des institutions, règles et acteurs chargés de l'application du droit et du règlement des litiges.
- **Traçabilité** : Capacité à suivre et à retracer les opérations et les données.
- **Transformation digitale** : Processus global de changement impliquant les technologies, les pratiques et la culture organisationnelle.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le sujet de la digitalisation et de la modernisation de l'administration judiciaire en Algérie constitue, depuis quelques années, une préoccupation majeure des autorités publiques, voire une priorité stratégique reflétant son importance. Son analyse au cours de cette recherche passe par un processus normatif académique, décliné tout au long de son développement méthodologique, conceptuel et analytique.

Contexte de recherche

À l'ère de la transformation numérique, les administrations publiques sont appelées à repenser leurs modes de fonctionnement, leurs procédures et leur rapport à l'utilisateur. Le numérique n'y apparaît plus comme un simple instrument technique, mais comme un facteur structurant de réforme, de rationalisation et de modernisation de l'action publique. Dans ce mouvement, la digitalisation tend à s'imposer comme un levier majeur d'amélioration de la performance administrative, de simplification des démarches, de circulation de l'information et de qualité du service rendu. En Algérie, cette orientation s'inscrit dans une dynamique plus large de modernisation institutionnelle, qui touche progressivement divers secteurs de l'administration publique.

L'administration judiciaire constitue, à cet égard, un champ d'observation particulièrement pertinent. En raison de sa sensibilité institutionnelle, de la technicité de ses procédures et des exigences élevées qui encadrent son fonctionnement, elle constitue un espace où la digitalisation revêt une portée stratégique. Celle-ci peut contribuer à améliorer la célérité du traitement administratif, la traçabilité des actes, la coordination entre services, l'accessibilité de l'information et, plus largement, l'efficacité du service public de la justice. Toutefois, une telle transformation ne produit pas automatiquement ses effets. Elle suppose des conditions préalables, parmi lesquelles figurent l'existence d'infrastructures adaptées, la disponibilité de compétences numériques, la cohérence organisationnelle, l'adhésion des acteurs et la solidité du cadre juridique.

Les travaux consacrés à la digitalisation des organisations montrent que les bénéfices attendus du numérique s'accompagnent de contraintes significatives. D'une part, la transformation numérique offre un potentiel important en matière de simplification des procédures, d'optimisation des processus, de réduction des délais et d'amélioration de la relation avec l'utilisateur. D'autre part, elle se heurte à plusieurs obstacles récurrents, tels que la résistance au changement, les insuffisances techniques, les enjeux de sécurité, les contraintes réglementaires ainsi que les difficultés d'appropriation par les acteurs. Dans ces

conditions, la question ne réside pas uniquement dans l'intérêt de la digitalisation, mais plutôt dans les modalités de sa mise en œuvre, afin qu'elle puisse constituer un véritable levier de modernisation institutionnelle.

Motivation du choix

Le choix de ce sujet est motivé, principalement, par un contexte marqué par l'importance croissante de la modernisation de l'administration judiciaire, désormais considérée comme une priorité pour les institutions publiques. Par ailleurs, ce sujet présente une pertinence académique, dans la mesure où il s'inscrit dans le champ de l'E-gouvernement, qui analyse l'impact des technologies numériques sur la transformation des administrations publiques, ainsi que l'intérêt personnel lié à l'étude des interactions entre innovation technologique et modernisation de l'administration judiciaire.

Objet de l'étude

Cette recherche vise à analyser le rôle de la digitalisation dans la modernisation de l'administration judiciaire au sein de la DGMJ. Elle s'attache à mettre en lumière les initiatives numériques mises en œuvre, à examiner les transformations qu'elles engendrent dans les pratiques administratives, à comprendre la perception des acteurs concernés, à identifier les leviers ainsi que les obstacles rencontrés, et à proposer des recommandations susceptibles de renforcer ce processus de modernisation.

Problématique de la recherche

Dans cette optique, la question centrale de notre recherche est la suivante :

« Comment la digitalisation contribue-t-elle à la modernisation de l'administration judiciaire algérienne au moyen de la Direction Générale de la Modernisation de la Justice ? »

Pour une meilleure analyse, cette interrogation appelle à d'autres questions subsidiaires :

- 1) Dans quelle mesure la digitalisation contribue-t-elle à améliorer le fonctionnement de l'administration judiciaire algérienne ?
- 2) Quels sont les principaux efforts de digitalisation menés par la DGMJ dans le cadre de la modernisation de la justice ?
- 3) Quels sont les effets de la digitalisation sur les pratiques administratives, la qualité du service public judiciaire et la relation avec les usagers ?

- 4) Quels sont les principaux obstacles à la mise en œuvre effective de la digitalisation au sein de la DGMJ ?

La méthodologie

Afin de répondre aux différentes questions de recherche, nous adoptons une approche qualitative, fondée sur une logique compréhensive. La collecte des données repose principalement sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs impliqués dans le processus de transformation numérique. Les données recueillies seront interprétées à l'aide du logiciel NVIVO afin de dégager les idées principales et de mieux comprendre les enjeux de la digitalisation au sein de la DGMJ.

La structure du mémoire

Ce travail de recherche s'articule autour de trois chapitres distincts :

Le premier chapitre est consacré au cadre théorique de l'étude. Il présente, dans un premier temps, une revue de littérature qui recense les travaux antérieurs relatifs à la digitalisation de l'administration publique, à la modernisation administrative et à la justice numérique, ensuite des cadres conceptuels établis, offrant ainsi une base solide pour la recherche.

Dans le deuxième chapitre, on se concentre sur la méthodologie de recherche adoptée, décrivant et justifiant le cadre méthodologique choisi, les outils de collecte de données ainsi que le contexte organisationnel de la direction générale de la modernisation de la justice.

Le troisième et dernier chapitre est dédié à la partie pratique de la recherche ; il présente l'analyse des résultats obtenus avant de procéder à leur discussion. Enfin, ce chapitre permet de formuler des suggestions basées, principalement, sur les résultats de la recherche, et également sur les perspectives de l'étude, offrant ainsi des pistes de recherche pour toute éventuelle étude similaire à l'avenir.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Ce premier chapitre constitue le socle théorique de notre recherche. Il s'appuie d'abord sur une revue de littérature structurée, nourrie par des travaux académiques nationaux et internationaux, pour mieux comprendre les recherches déjà menées sur la digitalisation de la justice, la modernisation de l'administration publique et l'e-justice en Algérie. Il présente ensuite le cadre conceptuel de l'étude, en mettant en lumière les notions essentielles qui orientent notre réflexion. Cette démarche nous permet de situer notre travail dans le champ scientifique existant, d'en souligner l'intérêt et d'en montrer la pertinence au regard des limites observées dans les recherches antérieures.

Section 1 : Revue de littérature

Le recours à une revue de littérature se motive, principalement, par la nécessité de connaître le sujet dans sa globalité pour pouvoir, par la suite, poser les bonnes questions, s'inspirer des méthodes utilisées dans la collecte et l'analyse des données, éviter le piège de redondance ou de répétition thématique (gap de recherche) et surtout, y revenir à la fin pour comparer les résultats de l'étude à ceux de la littérature

La transformation numérique des systèmes judiciaires est devenue l'une des questions les plus débattues dans la littérature académique et institutionnelle contemporaine. Face aux défis persistants d'accessibilité à la justice, d'engorgement des tribunaux et de lenteur des procédures, la digitalisation s'impose progressivement comme une réponse stratégique incontournable. Les travaux recensés dans cette section examinent cette dynamique sous plusieurs angles complémentaires : les tendances mondiales de numérisation des tribunaux, les expériences nationales et régionales, les apports des technologies avancées, et les risques que cette transformation soulève pour les garanties fondamentales de la justice.

(Upegui Caro, 2025) , dans son article intitulé « *Five ways digital technologies are transforming courts and access to justice* », dresse un panorama mondial de la transformation numérique des systèmes judiciaires. L'auteure adopte une **approche quantitative et comparative**, fondée sur l'analyse de données institutionnelles internationales couvrant plusieurs catégories de pays selon leur niveau de revenu. Sa problématique interroge la manière dont les technologies numériques peuvent améliorer concrètement l'accès à la justice à l'échelle mondiale. Les résultats sont éloquentes : entre 2020 et 2021, sous l'impulsion de la pandémie de COVID-19, la proportion de pays ayant

adopté des réformes de numérisation de leurs tribunaux a connu une progression spectaculaire, passant de 62 % à 88 % dans les pays à hauts revenus, de 43 % à 89 % dans les pays à revenus intermédiaires supérieurs, et de 26 % à 53 % dans les pays à revenus intermédiaires inférieurs. L'auteure identifie cinq modalités principales par lesquelles les technologies numériques transforment les tribunaux : l'accès en ligne à l'information juridique, les audiences virtuelles, les notifications en temps réel, la dématérialisation des procédures et l'amélioration de la gestion des dossiers. Pour notre recherche, cet article fournit un cadre de référence mondial précieux, qui situe la démarche algérienne de digitalisation judiciaire dans une tendance globale irréversible, tout en soulignant les inégalités persistantes entre pays selon leur niveau de développement.

(Meneceur, 2025) , dans son étude intitulée « ***La transformation numérique de la justice*** », analyse en profondeur l'expérience française de modernisation judiciaire par le numérique. Sa problématique interroge le décalage entre le discours enthousiaste sur la justice numérique et la réalité vécue par les acteurs de terrain dans les juridictions. L'auteur adopte une **approche qualitative**, combinant une revue de la littérature disponible, des interventions de professionnels du secteur judiciaire et une analyse documentaire actualisée annuellement avec le concours d'étudiants du Master Cyberjustice de l'Université de Strasbourg. Les résultats montrent que la transformation numérique de la justice française s'inscrit dans une stratégie de modernisation de long terme, qui a progressivement évolué de la simple informatisation des tribunaux vers des applications avancées telles que l'intelligence artificielle, la blockchain et la résolution de litiges en ligne. Toutefois, l'auteur souligne un paradoxe persistant : si les legaltechs se présentent comme les artisans enthousiastes d'une justice numérique du XXI^e siècle, les acteurs de terrain dénoncent régulièrement l'obsolescence de leurs systèmes d'information et la difficulté à capitaliser les bonnes pratiques. Cet article enrichit notre recherche en illustrant que la transformation numérique de la justice est un processus de long terme, qui ne peut se réduire à l'adoption de technologies avancées sans une modernisation préalable et durable des infrastructures de base.

(Rivas Zannou, 2021) , Dans sa contribution intitulée « ***La justice numérique : réalité, crainte et projection*** » aborde la transformation numérique de la justice sous un angle à la fois descriptif et critique. Sa problématique interroge ce que recouvre réellement la justice numérique, et si cette transformation mérite d'être soutenue ou redoutée. L'auteure adopte une **approche qualitative analytique**, structurée autour d'une triple démarche :

l'identification des manifestations réelles et actuelles de la transformation numérique de la justice, l'évaluation des risques de dérapage qu'elle engendre, et la définition des garde-fous nécessaires à une transformation saine et équilibrée. Les résultats mettent en évidence que si la justice numérique est désormais une réalité dont les contours se précisent progressivement, elle soulève des questions fondamentales sur l'accès équitable à la justice, la protection des droits des justiciables et la préservation des garanties procédurales. L'auteure conclut que la transformation numérique de la justice ne peut se faire sans un cadre normatif solide et une réflexion approfondie sur ses implications éthiques et sociales. Pour notre recherche, cette contribution apporte une lecture nuancée et équilibrée de la justice numérique, rappelant que la digitalisation judiciaire ne saurait être une fin en soi, mais doit rester au service des principes fondamentaux de la justice.

(Reiling & Contini, 2022) , dans leur article intitulé « *E-Justice Platforms : Challenges for Judicial Governance* », examinent les implications des plateformes de justice électronique pour la gouvernance judiciaire. Leur problématique interroge la manière dont le développement des plateformes e-justice peut affecter des valeurs fondamentales telles que l'équité des procédures, l'impartialité et l'indépendance judiciaire. Les auteurs adoptent une **approche qualitative comparative et innovante**, qui combine des perspectives fonctionnelles et managériales avec celles du droit procédural et de la technologie. Ils analysent trois plateformes e-justice : e-Curia (Cour de Justice de l'Union européenne), Civil Trial on Line (TOL) en Italie, et Kwaliteit en Innovatie Rechtspraak (KEI) aux Pays-Bas, en les considérant comme des systèmes d'information d'entreprise. Les résultats montrent que l'interaction entre droit procédural et technologie dans le développement des plateformes e-justice peut affecter l'équité des procédures, notamment lorsque des décisions procédurales sont encodées dans l'environnement numérique des tribunaux. Les auteurs concluent que la résolution de ces tensions est de la responsabilité du pouvoir judiciaire lui-même, et ne peut être laissée aux seuls experts informatiques. Ils proposent des standards et principes de gouvernance judiciaire pour garantir le respect des droits fondamentaux dans le contexte de la justice numérique. Pour notre recherche, cet article est d'une pertinence majeure : il démontre que la mise en place de plateformes e-justice ne peut se faire sans une gouvernance judiciaire forte et adaptée, ce qui constitue une leçon directement applicable au contexte de la DGMJ.

(Bhatt, H. et al, 2024) , dans leur article intitulé « *Integrating Industry 4.0 Technologies for the Administration of Courts and Justice Dispensation : A Systematic*

Review », examinent l'intégration des technologies de la quatrième révolution industrielle dans l'administration judiciaire. Leur problématique part du constat que les tribunaux font face à des défis croissants : incohérences, renvois d'audience, manque de transparence et engorgement dus aux processus manuels et documentaires et interroge dans quelle mesure les technologies Industry 4.0 peuvent y répondre. Les auteurs adoptent une **approche mixte** fondée sur une revue systématique de la littérature, qui examine l'intégration de technologies telles que l'Internet des objets, le cloud computing, la blockchain, la big data analytics, la robotique et l'intelligence artificielle dans l'administration judiciaire. Les résultats montrent que l'intégration de ces technologies dans le traitement des affaires moins complexes permet de réduire significativement les coûts et les délais, tout en améliorant l'efficacité et la qualité des décisions. L'étude cite les exemples de la plateforme Justitia 4.0 en Suisse et du système PJE au Brésil comme initiatives pionnières. Les auteurs identifient également les défis associés à ces technologies, notamment en matière de collecte et de préservation des preuves numériques et d'analyse préjudiciaire par des systèmes automatisés. Pour notre recherche, cet article offre une vision prospective stimulante des possibilités offertes par les technologies avancées à l'administration judiciaire, tout en soulignant la nécessité d'une réflexion éthique et juridique préalable avant toute mise en œuvre.

(Drabo, 2021) , dans son article intitulé « *The Digitization of Court Processes in African Regional and Subregional Judicial Institutions* », apporte une perspective africaine particulièrement pertinente pour notre étude. Sa problématique interroge les stratégies et meilleures pratiques que les responsables informatiques des communautés économiques régionales africaines utilisent pour numériser les processus judiciaires et améliorer les systèmes e-justice en Afrique. L'auteur adopte une **approche qualitative**, fondée sur une étude de cas multiples, ancrée dans les principes du management de la qualité totale. La collecte de données repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès de quatre responsables informatiques de tribunaux régionaux et sous-régionaux d'Afrique orientale, complétés par l'analyse de 34 documents organisationnels. L'analyse thématique des données fait émerger six thèmes principaux : l'implication de toutes les parties prenantes, la formulation des exigences système sur la base des besoins des utilisateurs finaux, la conception du système à partir d'un plan validé, la création et la mise en œuvre d'un plan de formation, l'utilisation de politiques et procédures TIC pour garantir la qualité, et le recours à un service d'assistance informatique pour assurer la satisfaction des utilisateurs. L'auteur recommande d'utiliser la perception et la satisfaction des utilisateurs finaux comme

indicateurs de qualité. Pour notre recherche, cet article est d'une pertinence directe : en tant que pays africain engagé dans une réforme judiciaire numérique, l'Algérie partage nombre de défis identifiés dans cette étude, notamment en matière d'infrastructure TIC, de formation et d'implication des parties prenantes.

L'ensemble de ces travaux dessine un tableau cohérent et convergent : la transformation numérique des systèmes judiciaires est un phénomène mondial, accéléré par la pandémie de COVID-19, porteur d'opportunités considérables en matière d'accès à la justice et d'efficacité des procédures, mais également générateur de défis complexes sur les plans technique, organisationnel, éthique et juridique. Ces enseignements constituent le fil directeur de notre analyse de la digitalisation de l'administration judiciaire algérienne.

Dans un autre contexte marqué par la montée en puissance du numérique et les exigences croissantes des citoyens en matière de qualité des services publics, la modernisation de l'administration publique s'impose comme un impératif stratégique. Les travaux recensés dans cette section examinent cette problématique sous des angles complémentaires : le rôle de l'administration électronique comme levier de modernisation, les défis organisationnels et humains qui en freinent la mise en œuvre, l'impact économique de la numérisation publique, et les enseignements tirés d'expériences régionales comparables.

D'après (Djafer & Soltani, 2020) , dans leur article intitulé « *L'administration électronique, levier de modernisation de l'administration publique* », la gouvernance électronique est devenue un outil incontournable de transformation des processus gouvernementaux et d'amélioration de la gestion des affaires publiques. Les auteurs s'appuient sur une **approche qualitative documentaire**, centrée sur l'analyse du programme E-Algérie comme cadre stratégique national de modernisation administrative. Leur objectif est d'examiner dans quelle mesure l'administration électronique contribue à réduire la fracture numérique et à améliorer la qualité des services publics locaux, à travers des dispositifs d'apprentissage et de coaching. Les résultats montrent que le programme E-Algérie constitue un cadre structurant pour la modernisation sectorielle, et que la gouvernance électronique génère des effets positifs mesurables sur l'efficacité administrative. Toutefois, les auteurs soulignent que l'impact réel de ces transformations reste conditionné par la mise en place d'indicateurs de mesure précis et d'une évaluation

continue des résultats. Cet article pose les bases conceptuelles du lien entre administration électronique et modernisation institutionnelle en Algérie, et ouvre directement la voie à une réflexion sur l'extension de cette dynamique au secteur judiciaire.

(Benfarhat, 2023), Dans son document de recherche intitulé « *Modernisation de l'administration publique algérienne : défis et enjeux* », s'intéresse aux obstacles structurels qui freinent la modernisation de l'administration publique algérienne. L'auteur adopte une **approche qualitative et descriptive**, fondée sur une revue documentaire des politiques publiques algériennes, afin d'identifier les conditions nécessaires à l'amélioration de la relation entre l'administration et les citoyens, à l'efficacité du service public et à l'adaptation aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les résultats révèlent que malgré les efforts consentis par l'État pour instaurer une administration électronique performante, des dysfonctionnements persistants subsistent. L'auteur identifie le capital humain et le management des compétences comme des leviers stratégiques prioritaires, sans lesquels aucune modernisation numérique durable ne peut être envisagée. Il recommande une approche stratégique intégrée, plaçant la satisfaction du citoyen et l'efficacité du service public au cœur des objectifs de transformation. Ces conclusions trouvent une résonance directe dans le contexte de l'administration judiciaire algérienne, où les résistances internes et le déficit de compétences numériques constituent des obstacles bien réels.

(Arab, 2024), dans sa contribution intitulée « *Contribution de la numérisation de l'administration publique au développement économique des pays : cas de l'Algérie comparé à d'autres pays similaires* », aborde la question sous un angle quantitatif et comparatif. L'auteur mobilise une **approche quantitative économétrique**, s'appuyant sur les indices d'e-gouvernement et d'e-participation des Nations Unies ainsi que sur les données PIB de la Banque mondiale, pour tester le lien entre numérisation publique et croissance économique dans plusieurs pays aux profils comparables à celui de l'Algérie. Les résultats confirment la difficulté d'établir un lien direct et systématique entre la numérisation de l'administration publique et la croissance économique, les résultats variant sensiblement selon les pays et les indicateurs retenus. L'auteur conclut à la nécessité d'adopter des indicateurs sectoriels plus fins pour mieux cerner l'impact réel de ces transformations. Pour notre recherche, cet article introduit une mise en garde méthodologique importante : évaluer la digitalisation judiciaire ne peut se faire à travers des indicateurs macroéconomiques généraux, mais requiert des outils d'évaluation adaptés aux spécificités du secteur.

(Terrah & Kada, 2024), dans leur article intitulé « *La digitalisation des administrations publiques au Maroc : une analyse qualitative des enjeux et perspectives* », offrent un éclairage régional particulièrement pertinent pour notre étude. Les auteurs examinent la transformation numérique des administrations publiques marocaines dans le cadre de la stratégie « Maroc Digital 2030 », en adoptant une **approche qualitative**, fondée sur l'analyse de rapports institutionnels, notamment ceux du Conseil économique, social et environnemental et de la Cour des comptes, complétée par des données comparatives internationales issues du Global e-Government Survey des Nations Unies. Leurs résultats mettent en lumière les progrès significatifs accomplis par le Maroc, avec plus de 600 services publics numérisés en 2023, tout en révélant des défis persistants en matière de gouvernance, de coordination interministérielle et d'inclusion numérique. En tant que pays maghrébin partageant des similarités institutionnelles et culturelles avec l'Algérie, l'expérience marocaine constitue un benchmark régional précieux, illustrant à la fois les opportunités et les limites d'une stratégie nationale de digitalisation ambitieuse.

Il nous convient désormais d'examiner plus précisément la réalité de la justice numérique en Algérie, en la confrontant aux expériences internationales comparables. Les travaux recensés dans cette section dressent un tableau nuancé d'un processus de transformation engagé depuis plusieurs décennies, mais dont la mise en œuvre se heurte à des obstacles persistants d'ordre juridique, organisationnel et humain.

D'après (Ghorab, 2023), dans son article intitulé « *رقمنة قطاع العدالة في الجزائر بين النظري والتطبيق* », la numérisation judiciaire algérienne s'inscrit dans une trajectoire de réforme amorcée depuis 1999. L'auteure adopte une **approche qualitative, descriptive et analytique**, fondée sur une revue historique et documentaire des textes réglementaires et des services numériques déployés. Son objectif est d'évaluer le fossé existant entre les ambitions affichées de modernisation judiciaire et la réalité de leur mise en œuvre sur le terrain. Les résultats montrent que la numérisation a permis des avancées concrètes : développement de services en ligne, possibilité de litiger à distance et réduction des délais administratifs. L'auteure conclut que ces progrès, bien que réels, restent insuffisants au regard des attentes des citoyens et des justiciables, et appellent à un approfondissement de la dématérialisation des procédures judiciaires. Cet article fournit à notre recherche une base historique et factuelle solide sur l'évolution de la numérisation judiciaire en Algérie.

(Arroussi, 2024), dans son article intitulé « *Legal Obstacles To Electronic Litigation In Algeria* », publié dans la Revue académique de la recherche juridique, concentre son analyse sur les freins normatifs qui entravent le développement du contentieux électronique. L'auteure adopte une **approche qualitative juridique et documentaire**, fondée sur l'analyse des textes législatifs algériens relatifs à la preuve électronique et à la numérisation des secteurs publics connexes. Son objectif est d'identifier les conditions juridiques nécessaires à la mise en place d'un contentieux électronique efficace et équitable. Les résultats soulignent la nécessité de renforcer les textes sur la preuve électronique et d'assurer une cohérence normative avec la numérisation des autres secteurs de l'État, tels que les impôts, les douanes et la préservation des biens immobiliers. L'auteure avertit que la transition numérique dans la justice ne doit pas précéder celle des secteurs connexes, au risque de compromettre les droits des justiciables. Pour notre recherche, cet article met en évidence la dimension normative indispensable à toute réforme judiciaire numérique durable.

D'après (Boudebza, 2024), dans son article intitulé « *Digitalisation of the justice sector in Algeria: reality and challenges* », publié dans la Revue juridique russe, l'Algérie a enregistré des progrès significatifs dans la numérisation de son secteur judiciaire, notamment dans le cadre de la Stratégie Nationale de Transformation Numérique 2024-2029. L'auteure mobilise une **approche qualitative analytique**, fondée sur une revue documentaire des politiques publiques numériques nationales. Son objectif est d'évaluer l'écart entre les avancées techniques accomplies et leur appropriation réelle par les citoyens. Les résultats révèlent que malgré les efforts déployés, l'usage des services judiciaires numériques reste limité en raison d'une faible culture numérique, de facteurs économiques et cognitifs, et d'un déficit de communication sur les avantages offerts par ces nouveaux services. L'auteure recommande d'intégrer ces dimensions humaines et sociales dans la mise en œuvre de la stratégie nationale. Cet article enrichit notre recherche en attirant l'attention sur la fracture numérique comme obstacle majeur à la réussite de la digitalisation judiciaire en Algérie.

(Hamza & Boussouga, 2025) , dans leur article intitulé « *The Digitization of the Justice Sector in Toward Institutional Modernization Algeria: or a Risk to Legal Safeguards ?* », posent une problématique particulièrement sensible. Les auteurs adoptent une **approche qualitative juridique et critique**, combinant revue documentaire et analyse des politiques judiciaires nationales, afin d'examiner l'impact de la numérisation sur les principes fondamentaux du procès équitable. Leurs résultats mettent en évidence une tension

fondamentale entre l'impératif d'efficacité numérique et le respect des garanties procédurales constitutionnellement protégées. Si des avancées notables sont enregistrées dans la modernisation institutionnelle, les auteurs alertent sur les risques d'une numérisation précipitée qui pourrait fragiliser le droit à un procès équitable. Ils recommandent la mise en place d'un cadre juridique adapté, capable de concilier innovation numérique et protection des droits fondamentaux. Cet article introduit dans notre recherche une dimension critique et éthique essentielle, rappelant que la modernisation judiciaire ne peut se faire au détriment des garanties offertes aux justiciables.

Au-delà du contexte algérien, les expériences internationales apportent des éclairages comparatifs précieux.

(Vidaki, 2024) , Dans son article intitulé « *Digitalisation of Justice in the EU, Challenges and Future Prospects* », analyse les initiatives législatives et pratiques déployées par l'Union européenne pour numériser les procédures judiciaires dans les domaines civil, commercial et pénal. L'auteure adopte une **approche qualitative, théorique et prospective**, fondée sur une analyse documentaire et juridique des textes de l'UE, notamment le règlement e-CODEX et les propositions relatives à la loi sur l'IA. Les résultats montrent que l'UE a posé des bases législatives solides pour l'e-justice transfrontalière, et que la résolution de litiges assistée par des algorithmes d'apprentissage automatique constitue la prochaine étape vers un processus hybride homme-machine. L'auteure souligne néanmoins que cette transition nécessite une harmonisation poussée des pratiques judiciaires entre États membres. Cet article fournit à notre recherche un cadre de référence législatif ambitieux, dont l'Algérie pourrait s'inspirer dans la conduite de ses propres réformes judiciaires numériques.

(Grudtsina, 2025) , Dans son article intitulé « *Digitalization of Justice in the Kingdom of Spain* », elle offre une étude de cas nationale particulièrement instructive. L'auteure mobilise une **approche mixte**, combinant méthode déductive, méthode inductive, analyse systémique et méthodes juridiques et historiques comparatives, afin d'analyser le cadre réglementaire, les solutions technologiques et les résultats pratiques de la numérisation du système judiciaire espagnol. Les résultats montrent que la loi 18/2011 a constitué un tournant décisif : elle a permis d'accélérer les procédures judiciaires, de réduire la charge bureaucratique des tribunaux et d'aligner le système espagnol sur les normes de l'UE. Des défis subsistent néanmoins, notamment des défaillances techniques liées à la surcharge de la

plateforme LexNET et des conflits juridiques autour de l'adaptation des normes procédurales à la blockchain. L'auteure conclut que le modèle espagnol, bien qu'encore perfectible, constitue une expérience exportable vers d'autres pays engagés dans des réformes similaires, ce qui en fait une référence pertinente pour notre étude.

Enfin, (Kuhimbisa, 2024) , dans son article intitulé « *Experience and impact of digital transformation in the administration of justice in Uganda: a critical analysis* », apporte une perspective africaine directement comparable à celle de l'Algérie. L'auteur adopte une **approche qualitative**, fondée sur une étude de cas approfondie du modèle sectoriel dit « chain-linked approach », combinant l'analyse des plateformes numériques judiciaires et des programmes de justice centrée sur les personnes. Les résultats mettent en évidence l'impact positif des pratiques innovantes sur la prestation de services judiciaires, tout en soulignant la persistance de défis techniques et organisationnels. L'auteur conclut que le modèle de justice centrée sur les personnes constitue une approche prometteuse pour tout pays en développement souhaitant engager une réforme judiciaire numérique ambitieuse. Rapproché des travaux de Drabo (2021) sur la numérisation des tribunaux africains, cet article confirme que les défis de l'e-justice dans le contexte africain, infrastructures limitées, fracture numérique, résistances organisationnelles, sont largement partagés, y compris par l'Algérie.

L'ensemble de ces travaux, qu'ils portent sur le contexte algérien ou sur des expériences internationales comparées, converge vers un constat commun : la digitalisation de la justice ne peut produire ses effets que si elle s'inscrit dans une démarche globale et cohérente, articulant modernisation technique, réforme juridique et accompagnement humain. C'est précisément cette articulation que notre recherche vise à analyser à travers le prisme de l'administration judiciaire algérienne.

Synthèse de la revue de littérature

L'analyse de la littérature existante permet de dégager plusieurs constats fondamentaux. D'une part, la digitalisation des systèmes judiciaires constitue un phénomène mondial en pleine expansion, porteur d'effets positifs avérés sur l'efficacité des procédures, la transparence et l'accessibilité de la justice. D'autre part, les travaux recensés s'accordent à souligner que cette transformation ne se réalise pas sans difficultés : résistance au changement, insuffisances infrastructurelles, déficit de compétences numériques et risques pour les garanties procédurales fondamentales en constituent les principaux freins.

Dans le contexte algérien spécifiquement, la littérature révèle un écart persistant entre les ambitions affichées en matière de modernisation judiciaire et la réalité de leur mise en œuvre sur le terrain. Si des avancées ont été enregistrées, leur portée demeure limitée en raison d'un cadre normatif encore insuffisant et d'une fracture numérique qui freine l'appropriation des services par les usagers. Ces constats mettent en évidence une lacune analytique que la présente recherche se propose de combler, en examinant de manière empirique comment la digitalisation se traduit concrètement au sein de la DGMJ.

Cette première section a permis de poser les bases théoriques de notre recherche en analysant dix-sept travaux académiques nationaux et internationaux. Cette revue a mis en évidence l'état des connaissances sur la digitalisation de la justice, les principales convergences et divergences entre les approches, ainsi que les lacunes auxquelles notre étude souhaite répondre. Elle montre que la digitalisation de la justice est un processus complexe, à la fois technique et juridique.

Section 2 : Cadre conceptuel

Au titre de cette section, nous présentons le cadre conceptuel qui prend en charge les concepts de base liés à notre recherche, notamment l'administration judiciaire, le système judiciaire algérien et les aspects de la digitalisation de la justice. Il permet de clarifier les notions qui structurent notre étude et d'expliquer le lien entre la digitalisation et la modernisation de l'administration judiciaire au sein de la Direction Générale de la Modernisation de la Justice (DGMJ).

1. L'administration judiciaire et le système judiciaire algérien

Tout au long de cette partie, nous examinerons, dans une première étape, les généralités relatives à l'administration judiciaire. Dans une seconde étape, nous présenterons le système judiciaire algérien, ainsi que les principales évolutions ayant marqué le processus de modernisation de la justice.

1.1. L'administration judiciaire

L'administration judiciaire constitue un préalable important dans notre recherche, au même titre que les définitions conceptuelles et institutionnelles. Elle représente le cadre dans lequel s'inscrivent les politiques de modernisation et les projets de transformation numérique du secteur de la justice.

1.1.1. Définition

L'administration judiciaire peut être définie comme l'ensemble des structures, services, moyens humains, matériels et procéduraux qui permettent d'assurer le fonctionnement du service public de la justice. Elle ne se limite pas à l'activité des juridictions, mais comprend également les services de greffe, les archives, les systèmes d'information, les services administratifs et les mécanismes de relation avec les justiciables.

Plusieurs auteurs et institutions ont abordé cette notion à travers l'analyse du fonctionnement des systèmes judiciaires. Selon l'OCDE, les systèmes de justice doivent être davantage centrés sur les personnes, afin de répondre aux besoins réels des citoyens et de renforcer l'efficacité de l'État de droit (OECD, 2025) . Cette conception montre que l'administration judiciaire ne doit pas être considérée seulement comme une structure interne de gestion, mais aussi comme un service public orienté vers l'utilisateur.

Dans le même sens, (Reiling, 2009) Considère que les technologies de l'information peuvent soutenir la réforme judiciaire lorsqu'elles sont intégrées dans une vision globale du

fonctionnement des juridictions. Cette approche permet de comprendre que l'administration judiciaire constitue un espace d'organisation, de coordination et d'amélioration continue, dans lequel la digitalisation peut jouer un rôle important.

1.1.2. Définition institutionnelle et juridique

Institutionnellement, l'administration judiciaire algérienne relève du ministère de la Justice, qui assure l'organisation et le suivi du fonctionnement du secteur judiciaire. Elle comprend des structures centrales et locales, dont les juridictions, les services administratifs, les greffes et les directions chargées de la modernisation.

Le décret exécutif n° 23-342 du 27 septembre 2023, modifiant et complétant le décret exécutif n° 04-333 du 24 octobre 2004, portant organisation de l'administration centrale du ministère de la Justice, constitue une référence importante pour situer les structures centrales du ministère. Dans cette organisation, la Direction Générale de la Modernisation de la Justice représente l'une des structures chargées d'accompagner l'évolution du secteur judiciaire, notamment à travers l'introduction des technologies numériques (Décret exécutif n° 23-342 du 27 septembre 2023 modifiant et complétant le décret exécutif n° 04-333 du 24 octobre 2004 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la Justice, 2023) .

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, l'administration judiciaire désigne l'ensemble des structures et mécanismes permettant d'organiser, de gérer et d'améliorer le fonctionnement du service public de la justice. Cette définition inclut à la fois les dimensions institutionnelles, procédurales, humaines et technologiques.

1.2. Le système judiciaire algérien

Avant de présenter la modernisation de la justice en Algérie, il convient tout d'abord de définir de manière générale ce que l'on entend par système judiciaire. Cette clarification permet de situer l'administration judiciaire dans son environnement institutionnel global.

1.2.1. Définition du système judiciaire

Le système judiciaire peut être défini comme l'ensemble des juridictions, règles, procédures, institutions et acteurs chargés de garantir l'application du droit, le règlement des litiges et la protection des droits des citoyens. Il repose sur une organisation hiérarchisée et sur des principes fondamentaux tels que l'indépendance de la justice, l'égalité devant la loi, le droit à un procès équitable et l'accès à la justice.

Selon la Commission européenne pour l'efficacité de la justice, l'évaluation des systèmes judiciaires repose notamment sur des indicateurs liés à l'efficacité, à la qualité et à

l'accessibilité de la justice (CEPEJ (Council of Europe), 2024). Cette approche met en évidence que le système judiciaire ne se mesure pas uniquement à travers l'existence des juridictions, mais aussi à travers sa capacité à rendre un service efficace et accessible aux citoyens.

Dans cette perspective, l'administration judiciaire joue un rôle de soutien essentiel au système judiciaire. Elle assure la gestion des dossiers, la circulation de l'information, l'organisation administrative des juridictions et la mise en œuvre des réformes engagées par les pouvoirs publics.

1.2.2. L'évolution de la modernisation de la justice en Algérie

La modernisation de la justice en Algérie s'inscrit dans une dynamique progressive de réforme administrative, juridique et technologique. Cette évolution répond à la nécessité d'améliorer la qualité du service public judiciaire, de réduire les délais, de simplifier les procédures et de rapprocher la justice du citoyen.

D'après (Ghorab, 2023) , la numérisation du secteur de la justice en Algérie s'inscrit dans une trajectoire de réforme amorcée depuis la fin des années 1990. Cette dynamique a permis certaines avancées concrètes, notamment le développement de services en ligne, la réduction de certaines procédures administratives et l'introduction progressive des technologies numériques dans le fonctionnement judiciaire.

La loi n° 15-03 du 1er février 2015 relative à la modernisation de la justice constitue un texte central dans ce processus. Elle vise à moderniser le fonctionnement du secteur de la justice à travers l'adoption des nouvelles technologies dans l'administration de la justice, notamment par la mise en place d'un système informatique centralisé, la communication électronique des documents et l'utilisation de la visioconférence dans certaines procédures (Loi n° 15-03 du 11 Rabie Ethani 1436 correspondant au 1er février 2015 relative à la modernisation de la justice, 2015a) .

Par ailleurs, la sécurisation des systèmes d'information constitue une condition importante de cette modernisation. À cet effet, le décret présidentiel n° 20-05 du 20 janvier 2020, relatif à la mise en place d'un dispositif national de la sécurité des systèmes d'information, représente un cadre de référence pour la protection des systèmes publics et la prévention des risques liés à la cybersécurité (Décret présidentiel n° 20-05 du 24 Joumada El Oula 1441 correspondant au 20 janvier 2020 portant mise en place d'un dispositif national de la sécurité des systèmes d'information, 2020).

1.2.3. Structure organisationnelle de l'administration judiciaire

L'administration judiciaire algérienne repose sur une organisation institutionnelle qui comprend le ministère de la Justice, les juridictions, les services centraux, les établissements relevant du secteur, ainsi que les directions chargées de l'appui, de la gestion et de la modernisation.

La DGMJ occupe une place particulière dans cette organisation. Elle s'inscrit dans la logique de modernisation du secteur, en contribuant à l'amélioration des méthodes de travail, à l'introduction des outils numériques, à la coordination des projets de transformation et à l'accompagnement des services judiciaires dans leur adaptation aux exigences contemporaines.

Cette structure montre que la modernisation de la justice n'est pas seulement une orientation générale, mais qu'elle repose sur une organisation administrative spécifique, chargée de concevoir, suivre et mettre en œuvre les projets de transformation numérique du secteur judiciaire.

2. L'émergence de la justice numérique et la digitalisation judiciaire

Cette partie se penchera sur l'émergence de la justice numérique, en mettant en lumière les notions d'e-justice, de transformation digitale et de digitalisation de l'administration judiciaire. Elle vise également à clarifier les différences entre les concepts proches, souvent utilisés de manière interchangeable.

2.1. La justice numérique ou « e-justice »

La justice numérique désigne l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans le fonctionnement du système judiciaire. Elle constitue aujourd'hui l'une des formes les plus visibles de la modernisation de la justice, notamment à travers les plateformes en ligne, les services judiciaires à distance et la gestion électronique des dossiers.

2.1.1. Définition de l'e-justice

Compte tenu de la multiplicité des définitions du concept d'e-justice, nous allons présenter quelques-unes d'entre elles.

Selon la Commission européenne, les technologies numériques présentent un potentiel important pour améliorer l'accès à la justice et l'efficacité des systèmes judiciaires (Commission européenne, 2020). Cette définition met l'accent sur deux finalités principales : faciliter l'accès des citoyens à la justice et améliorer le fonctionnement des juridictions.

(Reiling, 2009) définit l'usage des technologies dans la justice comme un moyen de soutenir la réforme judiciaire, notamment par l'amélioration de la gestion des tribunaux, de la communication et du traitement de l'information. Cette approche montre que l'e-justice ne constitue pas une simple innovation technique, mais un instrument de transformation administrative et organisationnelle.

Ainsi, l'e-justice peut être définie comme l'ensemble des outils numériques utilisés dans le secteur judiciaire pour faciliter les démarches, accélérer les procédures, améliorer l'échange d'informations et renforcer la qualité du service public de la justice.

2.1.2. Les avantages et les inconvénients de l'e-justice

La justice numérique constitue une avancée notable dans le secteur judiciaire, en apportant des avantages importants aussi bien aux institutions judiciaires qu'aux citoyens.

- **Les avantages de l'e-justice :**

Sur le plan institutionnel, l'e-justice permet de moderniser l'image du service public judiciaire, de réduire certaines lourdeurs administratives et d'améliorer la circulation de l'information entre les acteurs. Elle peut également contribuer à réduire les délais de traitement, à renforcer la traçabilité des procédures et à améliorer le pilotage des activités judiciaires.

Du point de vue des citoyens, les services judiciaires numériques offrent une plus grande accessibilité. Ils permettent d'obtenir certaines informations, de suivre des démarches ou de demander certains documents sans déplacement physique vers les juridictions. Cette possibilité représente un gain de temps et peut contribuer à rapprocher la justice du citoyen.

- **Les inconvénients de l'e-justice :**

La justice numérique présente néanmoins plusieurs défis. Le premier est lié à la fracture numérique, car tous les citoyens ne disposent pas du même accès aux équipements ou aux compétences nécessaires pour utiliser les services en ligne. Le deuxième concerne la

sécurité des données, particulièrement importante dans le secteur judiciaire en raison de la sensibilité des informations traitées.

En outre, l'e-justice peut soulever des questions relatives au respect des garanties procédurales. Selon (Zannou, 2021), la justice numérique ne peut être soutenue que si elle reste encadrée par des garde-fous juridiques, éthiques et sociaux permettant de préserver les droits des justiciables.

2.1.3. Développement de l'e-justice en Algérie

L'intégration des technologies numériques dans le secteur judiciaire algérien n'est plus une option, mais une nécessité imposée par l'évolution des attentes des citoyens et par les exigences de modernisation de l'administration publique.

En Algérie, la modernisation de la justice a connu une évolution progressive, portée par la volonté des pouvoirs publics de développer un service public judiciaire plus accessible et plus efficace. D'après (Boudebza, 2024), l'Algérie a enregistré des progrès significatifs dans la numérisation du secteur de la justice, notamment à travers la mise en place de services numériques et l'amélioration de certaines prestations à distance.

Toutefois, ces progrès restent confrontés à plusieurs contraintes, notamment la faible culture numérique d'une partie des usagers, les difficultés d'appropriation des services en ligne et la nécessité d'un accompagnement institutionnel plus soutenu. Cette réalité confirme que la digitalisation judiciaire ne dépend pas seulement de la disponibilité des plateformes, mais également de leur usage effectif par les citoyens et les professionnels.

2.1.4. La réglementation de la justice numérique

La justice numérique représente une évolution majeure dans le fonctionnement du secteur judiciaire. En Algérie, son développement s'inscrit dans un cadre juridique progressivement renforcé, afin d'assurer la validité des actes numériques, la sécurité des échanges et la protection des données.

Plusieurs textes législatifs et réglementaires encadrent directement ou indirectement la modernisation numérique de la justice, notamment :

La loi n° 15-03 du 1er février 2015 relative à la modernisation de la justice :

Cette loi constitue le texte de référence en matière de modernisation judiciaire en Algérie. Elle a été adoptée dans le but d'adapter le fonctionnement du secteur de la justice aux exigences contemporaines, notamment à travers l'usage des technologies de

l'information et de la communication. Elle permet ainsi d'encadrer juridiquement plusieurs formes de services judiciaires numériques, en donnant une base légale à la dématérialisation de certaines procédures et à l'amélioration de l'accès aux prestations judiciaires (Loi n° 15-03 du 11 Rabie Ethani 1436 correspondant au 1er février 2015 relative à la modernisation de la justice, 2015).

La loi n° 15-04 du 1er février 2015 fixant les règles générales relatives à la signature et à la certification électroniques :

Cette loi complète le dispositif de modernisation numérique, car elle reconnaît l'importance de la signature électronique et de la certification électronique dans les échanges dématérialisés. Elle permet de sécuriser les documents électroniques, d'authentifier les parties concernées et de renforcer la valeur juridique des échanges réalisés à distance. Dans le domaine judiciaire, cette loi demeure importante dans la mesure où la fiabilité des actes électroniques constitue une condition essentielle pour instaurer la confiance dans les services numériques (Loi n° 15-04 du 11 Rabie Ethani 1436 correspondant au 1er février 2015 fixant les règles générales relatives à la signature et à la certification électroniques, 2015) .

La loi n° 18-07 du 10 juin 2018 relative à la protection des personnes physiques dans le traitement des données à caractère personnel :

Cette loi vise à protéger les personnes physiques contre les risques liés au traitement de leurs données personnelles. Elle revêt une importance particulière dans le secteur de la justice, puisque l'administration judiciaire traite des informations sensibles relatives aux justiciables, aux affaires judiciaires et aux procédures en cours. À ce titre, elle impose la nécessité de garantir la confidentialité, la sécurité et la bonne utilisation des données traitées dans le cadre des services numériques (Loi n° 18-07 du 25 Ramadhan 1439 correspondant au 10 juin 2018 relative à la protection des personnes physiques dans le traitement des données à caractère personnel, 2018) .

Le décret présidentiel n° 20-05 du 20 janvier 2020 relatif à la mise en place d'un dispositif national de la sécurité des systèmes d'information :

Ce décret s'inscrit dans une logique de sécurisation des systèmes d'information au niveau national. Il vise à renforcer la protection des infrastructures numériques publiques contre les risques liés aux cyberattaques, aux intrusions et aux atteintes à la confidentialité des informations. Pour l'administration judiciaire, ce texte présente un intérêt majeur, car la

digitalisation de la justice exige des plateformes fiables, sécurisées et capables de préserver l'intégrité des données judiciaires (Décret présidentiel n° 20-05 du 24 Joumada El Oula 1441 correspondant au 20 janvier 2020 portant mise en place d'un dispositif national de la sécurité des systèmes d'information, 2020) .

Le décret exécutif n° 23-342 du 27 septembre 2023 modifiant et complétant le décret exécutif n° 04-333 du 24 octobre 2004, portant organisation de l'administration centrale du ministère de la Justice :

Ce décret permet de situer la modernisation de la justice dans son cadre institutionnel. Il précise l'organisation de l'administration centrale du ministère de la Justice et permet ainsi d'identifier les structures chargées de mettre en œuvre les orientations publiques dans ce domaine. Dans le cadre de notre recherche, ce texte est important, car il permet de rattacher la Direction Générale de la Modernisation de la Justice à l'organisation administrative centrale chargée d'accompagner la transformation du secteur judiciaire (Décret exécutif n° 23-342 du 11 Rabie El Aouel 1445 correspondant au 27 septembre 2023 modifiant et complétant le décret exécutif n° 04-333 du 10 Ramadhan 1425 correspondant au 24 octobre 2004 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la Justice, 2023) .

Ces textes montrent que la justice numérique en Algérie ne repose pas uniquement sur des choix techniques, mais également sur un encadrement juridique et institutionnel progressif. La loi n° 15-03 fixe l'orientation générale de la modernisation de la justice, tandis que la loi n° 15-04 renforce la validité des échanges électroniques. La loi n° 18-07 assure la protection des données personnelles, alors que le décret présidentiel n° 20-05 met l'accent sur la sécurité des systèmes d'information. Enfin, le décret exécutif n° 23-342 permet d'inscrire cette modernisation dans l'organisation centrale du ministère de la Justice. Ainsi, la réglementation constitue une condition indispensable pour garantir la sécurité, la confiance et la légitimité des services judiciaires numériques.

2.2. Généralités sur la transformation digitale

2.2.1. Définition de la transformation digitale

La transformation digitale désigne un processus de changement profond qui résulte de l'intégration des technologies numériques dans les activités d'une organisation. Elle touche les outils, les méthodes de travail, les processus internes, les relations avec les usagers et parfois même la culture organisationnelle.

Selon (Vial, 2019), la transformation digitale est « a process that aims to improve an entity by triggering significant changes to its properties through combinations of information, computing, communication, and connectivity technologies ». Cette définition montre que la transformation digitale ne se limite pas à l'utilisation d'outils numériques, mais suppose une modification significative des caractéristiques de l'organisation.

(Haug et al., 2023) considèrent également que la transformation numérique dans le secteur public dépasse la simple numérisation, car elle implique une transformation de l'ensemble de l'organisation. Cette approche est particulièrement pertinente pour l'administration judiciaire, dans laquelle la digitalisation modifie non seulement les supports utilisés, mais aussi les procédures, les compétences et les relations avec les citoyens.

2.2.2. L'importance de la transformation digitale dans l'administration judiciaire

La transformation digitale occupe une place importante dans l'administration judiciaire, car elle répond à plusieurs besoins : améliorer la qualité du service public, réduire les délais, simplifier les procédures, sécuriser les données et rapprocher la justice du citoyen.

Le véritable enjeu pour l'administration judiciaire ne réside pas seulement dans l'adoption de plateformes numériques. Il consiste surtout à repenser les procédures existantes afin que les technologies utilisées produisent une amélioration réelle du service rendu. Autrement dit, l'administration judiciaire ne doit pas uniquement numériser ses pratiques anciennes, mais les adapter aux nouvelles exigences d'efficacité, de transparence et d'accessibilité.

Selon (Haug et al., 2023) , les changements induits par le numérique dans le secteur public concernent à la fois les structures, les pratiques, les compétences et les modes d'organisation. Cette observation confirme que la transformation digitale de la justice exige une approche globale, intégrant les aspects techniques, humains, juridiques et managériaux.

2.2.3. Distinction entre numérisation, dématérialisation, digitalisation et transformation numérique

La numérisation, la dématérialisation, la digitalisation et la transformation numérique sont des termes souvent utilisés de manière interchangeable, ce qui entraîne une confusion quant à leur signification réelle. Ces concepts doivent être clarifiés pour mieux comprendre leur portée dans le secteur judiciaire.

Tableau 1 : Distinction entre numérisation, dématérialisation, digitalisation et transformation numérique.

Concept	Définition	Exemple dans la justice	Portée
Numérisation	Conversion d'un support physique en format numérique.	Scanner un jugement ou une archive papier.	Technique et documentaire.
Dématérialisation	Remplacement d'une procédure papier par une procédure électronique.	Demande d'un document judiciaire en ligne	Procédurale.
Digitalisation	Intégration des technologies numériques dans les processus et services.	Suivi électronique d'un dossier ou d'une notification numérique.	Organisationnelle et fonctionnelle.
Transformation numérique	Changement global touchant l'organisation, les compétences et la relation avec l'utilisateur.	Refonte du fonctionnement administratif autour de plateformes numériques	Stratégique et institutionnelle.

Source : Élaboré par nos soins à partir de (Haug et al., 2023; Vial, 2019).

2.3. La digitalisation de l'administration judiciaire

2.3.1. Définition de la digitalisation judiciaire

La digitalisation judiciaire peut être définie comme l'intégration des technologies numériques dans les procédures, services et modes de fonctionnement de l'administration judiciaire. Elle vise à améliorer l'efficacité du traitement administratif, la qualité des prestations, la circulation de l'information et l'accès des citoyens aux services de justice.

Dans le contexte de notre recherche, la digitalisation de l'administration judiciaire ne se limite pas à la mise en ligne de quelques services. Elle représente un processus plus large, qui touche les procédures internes, la gestion documentaire, les échanges entre acteurs judiciaires et la relation entre l'administration judiciaire et les justiciables.

Selon (Reiling & Contini, 2022), les plateformes d'e-justice soulèvent des défis importants de gouvernance judiciaire, car elles peuvent influencer l'organisation des procédures et l'équité du traitement judiciaire. Cette remarque montre que la digitalisation

judiciaire doit être pilotée avec prudence, en associant les acteurs juridiques, administratifs et techniques.

2.3.2. Les différents types de services digitaux proposés dans le secteur de la justice

La digitalisation de l'administration judiciaire peut se traduire par plusieurs types de services numériques. Ces services visent à faciliter les démarches des citoyens, améliorer le fonctionnement interne des juridictions et renforcer la transparence des procédures.

- **Les portails électroniques de la justice** : ils permettent aux citoyens d'accéder à des informations relatives aux procédures, aux juridictions, aux documents nécessaires et aux services disponibles.
- **La demande de documents judiciaires à distance** : elle permet de réduire les déplacements et de faciliter l'obtention de certains documents administratifs ou judiciaires.
- **La gestion électronique des dossiers** : elle consiste à organiser, classer, suivre et conserver les dossiers sous forme numérique.
- **Les notifications électroniques** : elles permettent d'informer les parties ou les professionnels concernés par voie numérique, tout en améliorant la traçabilité des échanges.
- **La visioconférence judiciaire** : elle peut être utilisée dans certaines procédures afin de faciliter la communication à distance et de réduire les contraintes liées au déplacement.
- **L'archivage électronique** : il permet de préserver les documents judiciaires dans des conditions plus fiables, sous réserve d'une sécurité technique suffisante.
- **L'interconnexion des systèmes d'information** : elle facilite les échanges entre les juridictions, les services centraux et les administrations partenaires.

Figure 1 : Principaux services numériques dans l'administration judiciaire



Source : Élaborée par nos soins.

2.3.3. Les causes de la digitalisation de l'administration judiciaire

La digitalisation de l'administration judiciaire est un phénomène qui s'explique par plusieurs facteurs. Le premier facteur est l'évolution rapide des technologies numériques, qui a transformé les pratiques administratives et les attentes des citoyens. Ces derniers souhaitent désormais accéder à des services publics plus rapides, plus simples et plus disponibles.

Le deuxième facteur est lié à la nécessité de moderniser les services publics. Comme les autres administrations, l'administration judiciaire est appelée à améliorer son efficacité, à réduire les lourdeurs bureaucratiques et à proposer des services plus adaptés aux besoins des usagers.

Le troisième facteur concerne l'engorgement des juridictions et la lenteur de certaines procédures. La digitalisation peut contribuer à alléger certaines tâches administratives, à accélérer les échanges et à améliorer le suivi des dossiers.

Le quatrième facteur est la crise sanitaire du Covid-19. Celle-ci a montré l'importance des outils numériques pour assurer la continuité des services publics en période de restriction des déplacements. (Upegui Caro, 2025) souligne que la pandémie a accéléré la numérisation des tribunaux dans plusieurs pays, notamment à travers les audiences virtuelles, les notifications en temps réel et la dématérialisation des procédures.

Enfin, la digitalisation judiciaire répond à une orientation stratégique de l'État visant à moderniser l'administration publique et à renforcer la qualité du service rendu aux citoyens.

2.3.4. Les objectifs de la digitalisation de l'administration judiciaire

La digitalisation de l'administration judiciaire poursuit plusieurs objectifs fondamentaux. Tout d'abord, elle vise à améliorer l'efficacité administrative, en réduisant les délais de traitement, en facilitant la circulation de l'information et en automatisant certaines tâches répétitives.

Ensuite, elle a pour objectif d'améliorer l'accès à la justice. Les services numériques permettent aux citoyens de disposer d'informations plus claires, de suivre certaines démarches à distance et de limiter les déplacements vers les juridictions.

La digitalisation vise également à renforcer la transparence et la traçabilité. Grâce aux systèmes numériques, les opérations peuvent être enregistrées, suivies et vérifiées, ce qui contribue à améliorer la confiance dans le service public judiciaire.

Enfin, la digitalisation permet d'améliorer la coordination entre les différents acteurs du secteur judiciaire. La justice implique plusieurs intervenants, notamment les magistrats, greffiers, avocats, huissiers, experts, citoyens et administrations partenaires. Les outils numériques peuvent faciliter les échanges entre ces acteurs et renforcer la cohérence du fonctionnement administratif.

2.3.5. Les conditions de réussite de la digitalisation judiciaire

Pour que la digitalisation devienne un véritable levier de modernisation, plusieurs conditions doivent être réunies. La première condition est l'existence d'une volonté institutionnelle claire. La transformation numérique nécessite une orientation stratégique, des moyens adaptés et un pilotage efficace.

La deuxième condition concerne l'accompagnement du changement. La digitalisation modifie les habitudes de travail des agents et des acteurs judiciaires. Elle peut

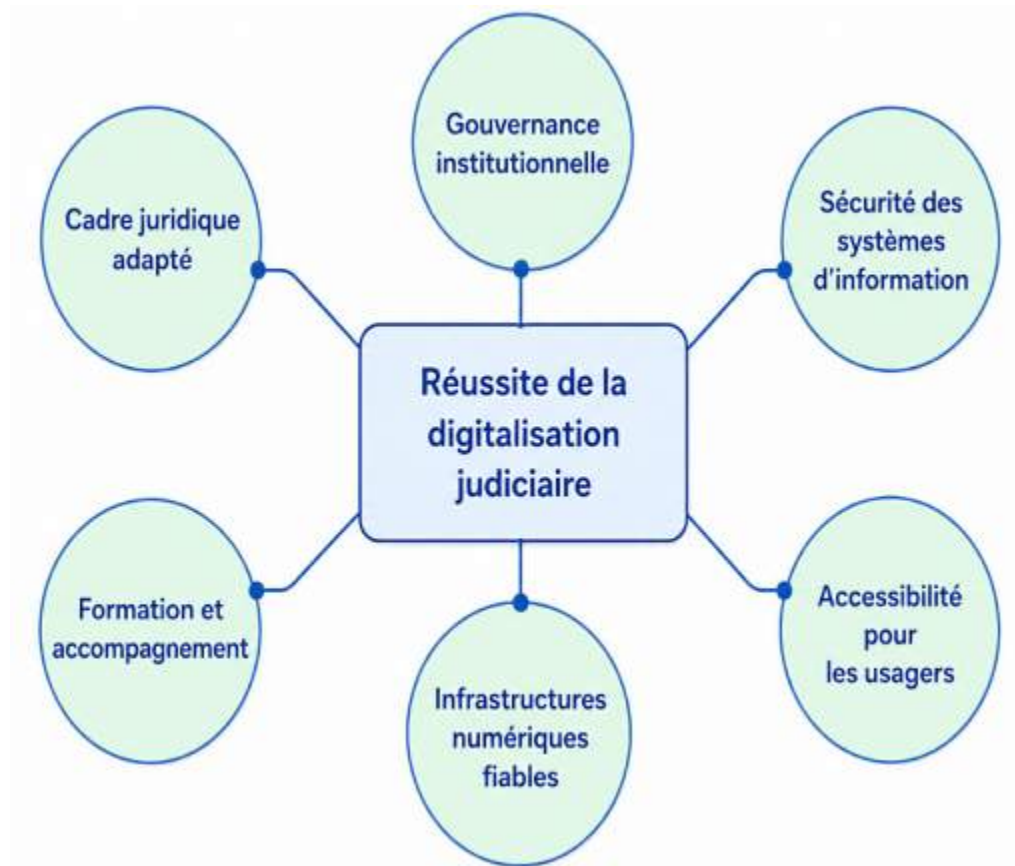
donc susciter des résistances si elle n'est pas accompagnée de formations, d'une communication claire et d'une implication progressive des utilisateurs.

Selon (Drabo, 2021), la réussite de la numérisation des processus judiciaires en Afrique dépend notamment de l'implication des parties prenantes, de la prise en compte des besoins des utilisateurs finaux et de la mise en place d'un plan de formation. Cette observation est particulièrement pertinente pour le contexte algérien.

La troisième condition est la disponibilité d'infrastructures numériques fiables. Les plateformes doivent être sécurisées, accessibles et capables de fonctionner de manière stable. La quatrième condition est l'existence d'un cadre juridique adapté, permettant de garantir la validité des actes électroniques, la protection des données et le respect des garanties procédurales.

Enfin, la sécurité des systèmes d'information constitue une condition essentielle. Dans le secteur judiciaire, les données traitées sont sensibles. Leur protection exige des dispositifs techniques et organisationnels solides, conformément aux orientations prévues par (Décret présidentiel n° 20-05 du 24 Joumada El Oula 1441 correspondant au 20 janvier 2020 portant mise en place d'un dispositif national de la sécurité des systèmes d'information, 2020) .

Figure 2 : Conditions de réussite de la digitalisation judiciaire.



Source : Élaborée par nos soins.

2.3.6. La distinction entre e-justice et digitalisation de l'administration judiciaire

Bien que les deux notions soient proches, il existe une différence entre l'e-justice et la digitalisation de l'administration judiciaire. L'e-justice désigne principalement l'utilisation des technologies numériques dans le système judiciaire au sens large, notamment à travers les plateformes, les services en ligne, les audiences à distance ou les échanges électroniques.

La digitalisation de l'administration judiciaire, quant à elle, renvoie plus précisément à la transformation des procédures administratives, des méthodes de gestion, des services internes et de la relation entre l'administration judiciaire et les usagers. Elle concerne donc l'organisation administrative qui soutient le fonctionnement de la justice.

Autrement dit, l'e-justice peut être considérée comme une composante visible de la transformation numérique de la justice, tandis que la digitalisation de l'administration judiciaire représente le processus organisationnel et institutionnel qui permet à ces services numériques d'exister et de fonctionner efficacement.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Après avoir présenté le cadre théorique de notre recherche dans le chapitre précédent, il convient à présent d'exposer la démarche méthodologique retenue pour conduire cette étude, ainsi que le contexte organisationnel dans lequel elle s'inscrit. Ce chapitre permet de préciser les choix scientifiques qui ont orienté le travail, de justifier les méthodes mobilisées pour la collecte et l'interprétation des données, et de présenter le terrain d'étude au regard de notre problématique.

Dans cette perspective, le présent chapitre est structuré en deux sections. La première est consacrée au cadre méthodologique de la recherche ; elle présente le projet de recherche, le positionnement épistémologique adopté, l'approche méthodologique retenue, ainsi que les méthodes et outils de collecte et d'analyse des données. La seconde section porte sur le cadre contextuel de l'étude. Elle vise à présenter, dans un premier temps, le ministère de la Justice et la dynamique de digitalisation engagée dans ce secteur, puis, dans un second temps, l'organisme d'accueil de la recherche, à savoir la Direction générale de la modernisation de la justice, en mettant en évidence ses missions, son organisation et sa place dans le processus de modernisation de l'administration judiciaire.

Section 01 : Cadre méthodologique

Cette section expose la démarche méthodologique suivie pour mener notre étude. Elle précise les fondements scientifiques de la recherche, les techniques de collecte des données mobilisées sur le terrain, ainsi que les modalités retenues pour leur traitement et leur analyse.

1. Positionnement épistémologique

Toute démarche de recherche implique, au préalable, un positionnement épistémologique qui oriente la manière dont le chercheur construit et valide la connaissance.

En premier lieu, un paradigme renvoie à un ensemble de croyances, de valeurs, de méthodes et de théories qui orientent la recherche scientifique dans un domaine particulier.

Par conséquent, dans le champ des sciences de gestion, trois paradigmes fondateurs coexistent : le positivisme, qui postule une réalité objective accessible par l'observation et la mesure ; le constructivisme, qui considère que la réalité est co-construite par les acteurs et le chercheur lui-même ; et l'interprétativisme, qui cherche à comprendre les significations attribuées par les sujets à leur propre vécu.

Dans le cadre de la présente étude, nous adoptons une posture épistémologique interprétativiste. Ce choix est dicté par la nature de notre objet de recherche : la digitalisation de l'administration judiciaire au sein de la DGMJ ne saurait être appréhendée comme un phénomène purement technique, mesurable de l'extérieur. Elle s'inscrit dans un cadre institutionnel et humain complexe, traversé par des représentations, des résistances, des pratiques organisationnelles et des dynamiques d'acteurs qui ne peuvent être saisies qu'à travers leur propre prisme interprétatif.

Ce positionnement nous engage à privilégier la compréhension de l'explication et le sens de la mesure. Il s'agit, en d'autres termes, d'explorer comment les responsables et agents de la DGMJ perçoivent les transformations numériques en cours, quelles significations ils leur attribuent, et dans quelle mesure ces transformations reconfigurent leurs pratiques professionnelles et leur rapport à l'institution. Conformément à ce paradigme, la connaissance produite sera contextualisée, ancrée dans une réalité organisationnelle spécifique, sans vocation à la généralisation statistique.

2. Approche méthodologique

2.1. Méthode d'analyse

Conformément à notre posture interprétativiste, nous avons opté pour une approche qualitative, dans le but d'explorer en profondeur notre objet d'étude. Il s'agit ici de comprendre les logiques, les perceptions et les pratiques des acteurs impliqués dans le processus de modernisation de la justice à travers la digitalisation. Notre enquête s'est focalisée sur l'analyse de l'expérience de la Direction générale de la modernisation de la justice, en tant que structure chargée de porter et d'accompagner les projets de transformation numérique dans le secteur judiciaire.

Cette recherche vise ainsi à mettre en lumière les choix organisationnels et stratégiques liés à la digitalisation, les défis rencontrés dans la mise en œuvre des outils numériques, ainsi que les perspectives d'évolution des services judiciaires à l'ère du numérique. Elle permet également d'appréhender la manière dont la DGMJ contribue à la modernisation de l'administration judiciaire, notamment à travers l'informatisation des procédures, la sécurisation des systèmes d'information et l'amélioration de l'accès aux services de justice.

La méthode qualitative apparaît comme la plus appropriée pour notre étude, dans la mesure où elle permet une compréhension fine des phénomènes étudiés. Elle ne se limite

pas à la mesure des variables, mais cherche plutôt à analyser les significations, les représentations et les dynamiques institutionnelles qui accompagnent la transformation digitale de la justice. Ainsi, cette démarche nous permet d'examiner notre sujet dans son contexte réel, en tenant compte de la complexité organisationnelle et des spécificités du secteur judiciaire.

2.2. Outils de collecte des données

Pour recueillir les données nécessaires à cette recherche, nous avons mobilisé trois méthodes de collecte, à savoir la recherche documentaire, l'observation et l'entretien semi-directif. Le recours à cette pluralité méthodologique répond à une logique de triangulation, destinée à renforcer la profondeur, la crédibilité et la fiabilité de l'analyse.

a) La recherche documentaire

La recherche documentaire constitue le premier temps de notre enquête. Elle a porté sur une variété de sources, incluant les bibliothèques et plateformes numériques telles que ASJP, GoogleScholar, Dspace ENSM, ResearchGate, Ces ressources ont enrichi notre étude en offrant une multitude d'ouvrages, nous avons également exploité les publications disponibles sur les sites institutionnels comme celui de (Ministère de la Justice, République Algérienne Démocratique et Populaire, 2026).

Par ailleurs, l'ensemble des documents institutionnels, réglementaires et organisationnels encadrant le fonctionnement de la DGMJ et les orientations numériques du ministère de la Justice. Ont ainsi été consultés : les textes législatifs et réglementaires relatifs à l'organisation du secteur (décrets exécutifs, instructions, circulaires), les rapports d'activité, les schémas directeurs d'informatisation, les organigrammes internes, ainsi que les supports de présentation des projets numériques déployés. L'analyse de ce corpus a permis de restituer le cadre formel dans lequel s'inscrit la transformation numérique de l'administration judiciaire et d'identifier les dispositifs officiellement mis en place.

b) l'observation non participante

L'observation constitue le deuxième outil de collecte mobilisé dans cette recherche, elle consiste à observer directement des processus ou comportements au sein d'une organisation sur une période déterminée. On distingue deux types principaux d'observation : l'observation participante et l'observation non participante. Dans une observation participante, le chercheur adopte un point de vue interne, en s'impliquant activement dans

le contexte étudié. À l'inverse, l'observation non participante se caractérise par une position externe, où le chercheur reste observateur sans intervenir dans le déroulement des actions. Cette méthode permet de recueillir des données concrètes, réduisant les risques de biais liés à l'interprétation verbale ou déclarative. Toutefois, l'observation reste exposée à la subjectivité du chercheur, ce qui justifie l'utilisation d'une grille d'observation systématique pour limiter les erreurs de perception, de contexte ou d'interprétation (Thiéart, 1999).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une observation non participante directe conduite au long de notre stage au sein de la direction générale de la modernisation de la justice. Cette immersion offre au chercheur la possibilité de confronter les discours recueillis à la réalité observable. Elle permet ainsi de saisir concrètement les modalités d'usage des dispositifs digitalisés, les interactions entre les acteurs, le degré d'intégration du numérique dans les activités administratives, ainsi que les éventuelles difficultés techniques ou organisationnelles rencontrées sur le terrain.

c) Les entretiens

Le troisième outil de collecte est l'entretien semi-directif, qui occupe une place centrale dans notre dispositif empirique. Car est un outil de collecte de données primaires largement utilisé en recherche qualitative. Il implique une interaction entre le chercheur et un ou plusieurs participants, au cours de laquelle des questions sont posées pour recueillir des informations sur un sujet spécifique. Les entretiens peuvent être individuels ou de groupe, et peuvent être structurés ou non structurés. Les entretiens individuels permettent d'obtenir des réponses approfondies, tandis que les entretiens de groupe favorisent la dynamique d'échange entre participants, offrant aussi une diversité de points de vue. Dans le cadre des études, l'entretien est souvent privilégié pour collecter des données relatives aux expériences vécues, des opinions, perceptions des participants (Thiéart, 1999b).

Dans notre recherche sur la digitalisation comme un levier de modernisation de l'administration judiciaire, nous avons conduit une série d'entretiens semi-directifs auprès de quatre participants. Les entretiens ont été retranscrits puis analysés à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVIVO. L'utilisation de NVIVO a facilité l'organisation et l'exploration approfondie des données issues des entretiens.

Nous avons élaboré un guide d'entretien logique (voir l'**annexe A**), les questions formulées étaient ouvertes, permettant aux participants d'exprimer librement leur opinion sur le sujet abordé. Cette approche nous a permis de recueillir des informations approfondies

et de couvrir les aspects importants du sujet étudié. Le guide d'entretien était structuré en trois axes couvrants :

Axe 1 : La digitalisation comme choix stratégique et institutionnel

Cet axe vise à comprendre la place accordée à la digitalisation au sein de la DGMJ, son inscription dans une stratégie globale de modernisation de l'administration judiciaire, ainsi que le cadre juridique et réglementaire qui encadre les projets numériques du secteur.

Axe 2 : Les défis, les contraintes et les aspects organisationnels de la digitalisation

Cet axe porte sur les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des projets digitaux, notamment les contraintes techniques, organisationnelles et humaines. Il permet également d'analyser les modalités d'identification, de planification et de mise en œuvre des projets numériques, ainsi que le rôle des compétences, des infrastructures, de la coordination entre services et des résistances au changement.

Axe 3 : Les effets et les perspectives de la digitalisation sur l'administration judiciaire

Ce dernier axe vise à évaluer les effets concrets de la digitalisation sur le fonctionnement de l'administration judiciaire, notamment en matière de simplification des procédures, de réduction des délais, d'amélioration de la qualité du service rendu, de circulation de l'information et de relation avec les usagers. Il permet également d'identifier les transformations des pratiques professionnelles et les perspectives susceptibles de renforcer davantage la modernisation de l'administration judiciaire par le numérique.

d) Présentation de l'échantillon

Dans le cadre du choix de nos interviewés, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage par choix raisonné, conformément à l'approche recommandée par (Thiétart, 1999) , Cette méthode repose sur le jugement du chercheur pour sélectionner les personnes interrogées, et peut se révéler tout aussi efficace que l'échantillonnage probabiliste, notamment lorsque l'échantillon est de taille réduite.

Il s'agit de sélectionner des acteurs directement impliqués dans les processus de modernisation et de digitalisation au sein de la DGMJ, qu'il s'agisse de responsables hiérarchiques, de cadres chargés de projets ou d'agents en contact quotidien avec les dispositifs numériques. La diversification des profils en termes de fonctions, de niveaux

hiérarchiques et d'ancienneté permet de recueillir des points de vue complémentaires et d'éviter les effets de surreprésentation.

Les entretiens ont été réalisés en présentiel durant notre période de stage au sein de l'agence.

Tableau 2 : Présentation des personnes interviewées et des conditions de déroulement des entretiens semi-directifs

Interviewé	Fonction	Durée	Methode	Mode de collecte
Interviewé 1	Directeur des TIC et sous-directeur des applications informatiques	30 min	En présentiel	Enregistrement audio
Interviewé 2	Directeur Général	60 min	En présentiel	Enregistrement audio
Interviewé 3	Sous-directrice de l'organisation	30 min	En présentiel	Prise de notes
Interviewé 4	Sous-directeur des SI	45 min	En présentiel	Enregistrement audio

Source : Élaboré par nos soins.

Section 2 : contexte organisationnel

Dans cette section, nous allons présenter le secteur de la justice, notamment l'organisme d'accueil au sein duquel le travail de recherche a été mené. Il s'agit de la direction générale de la modernisation de la justice (DGMJ), affiliée au ministère de la justice, une direction qui a pour mission d'entreprendre une œuvre de modernisation du système judiciaire dans son organisation, son fonctionnement interne et ses relations avec l'environnement national et international.

1. Présentation succincte du secteur

1.1. Présentation du ministère de la Justice

Le ministère de la Justice figure parmi les ministères souverains de l'État algérien. Créé au début de l'existence de l'État national en 1962, il constitue l'organe exécutif chargé du fonctionnement du pouvoir judiciaire. Son rôle central consiste à consolider l'État de droit, à garantir l'égalité devant la loi, à protéger les droits et les libertés, et à assurer l'organisation générale des institutions judiciaires.

Le ministère veille également à la mise à disposition des moyens humains, matériels, techniques, administratifs et financiers nécessaires au bon fonctionnement des juridictions et des structures placées sous son autorité. À ce titre, il joue un rôle déterminant dans l'encadrement, l'amélioration et le développement du système judiciaire national.

1.2. Les missions du ministère de la Justice

Le ministère de la Justice est chargé d'assurer le bon fonctionnement, la promotion et le développement de l'appareil judiciaire national, dans le respect de l'indépendance du pouvoir judiciaire garantie par la Constitution. Il lui revient également de fournir les moyens nécessaires aux juridictions, de suivre leur fonctionnement, d'organiser les professions des auxiliaires de justice et de contrôler les conditions de leur exercice.

Par ailleurs, le ministère intervient dans la réalisation des structures de base destinées à accueillir et à préparer le travail judiciaire, dans l'introduction de méthodes modernes de gestion des affaires et des archives judiciaires, dans l'exécution des décisions de justice, ainsi que dans l'élaboration des textes législatifs et réglementaires destinés à améliorer l'action judiciaire.

Ses missions s'étendent également au fonctionnement des établissements pénitentiaires et des centres spécialisés, au développement des ressources humaines du

secteur, à l'administration des structures centrales et décentralisées, ainsi qu'à la participation à l'élaboration et à l'application des conventions internationales dans les domaines judiciaire et juridique.

1.3. La digitalisation au sein du ministère de la Justice

Le secteur de la justice a enregistré, au cours des dernières années, des avancées importantes en matière d'utilisation des technologies de l'information et de la communication et de transformation numérique. Plusieurs projets ont été mis en œuvre afin de construire une justice moderne, conforme aux standards contemporains, capable de faciliter l'accès au service public de la justice, de simplifier les procédures et d'améliorer la qualité du traitement administratif et judiciaire.

Cette dynamique s'est notamment traduite par la mise en place d'un réseau interne de communication reliant l'administration centrale, les juridictions, les établissements pénitentiaires et les organismes sous tutelle au moyen de la fibre optique. Une telle infrastructure constitue une base essentielle pour l'exploitation des systèmes d'information développés au profit du secteur.

Dans cette perspective, plusieurs services judiciaires à distance ont été déployés, tels que le retrait en ligne du bulletin n° 3 du casier judiciaire et du certificat de nationalité signés électroniquement (Conformément à la loi n° 15-03 du 1er février 2015 relative à la modernisation de la justice), l'obtention de certains documents à partir des représentations diplomatiques et consulaires à l'étranger, le retrait électronique de copies de jugements et d'arrêts pour les avocats, ou encore le suivi du cours des affaires à travers le portail du ministère.

Afin d'illustrer concrètement cette dynamique de transformation numérique, la figure ci-après présente les principaux services judiciaires numériques à distance développés dans le secteur de la justice :

Figure 3 : Les principaux services judiciaires numériques à distance mis en place par le secteur de la justice



Source : Élaboré par nos soins d'après la Direction générale de la modernisation de la justice, support interne relatif à l'évolution numérique du secteur de la justice.

La digitalisation s'est également traduite par la poursuite de la numérisation du dossier judiciaire, la création d'un centre d'appel sectoriel afin de prendre en charge les préoccupations des citoyens et des justiciables et répondre à leurs demandes en matière judiciaire et juridique à travers le numéro vert (10-78), la mise en place d'une plateforme de formation à distance, le développement du parquet électronique « e-nyaba », la création du guichet électronique national, ainsi que l'instauration de dispositifs numériques dédiés à l'amélioration de la relation avec le citoyen, à l'image des espaces « E-doléance » et « E-participation ».

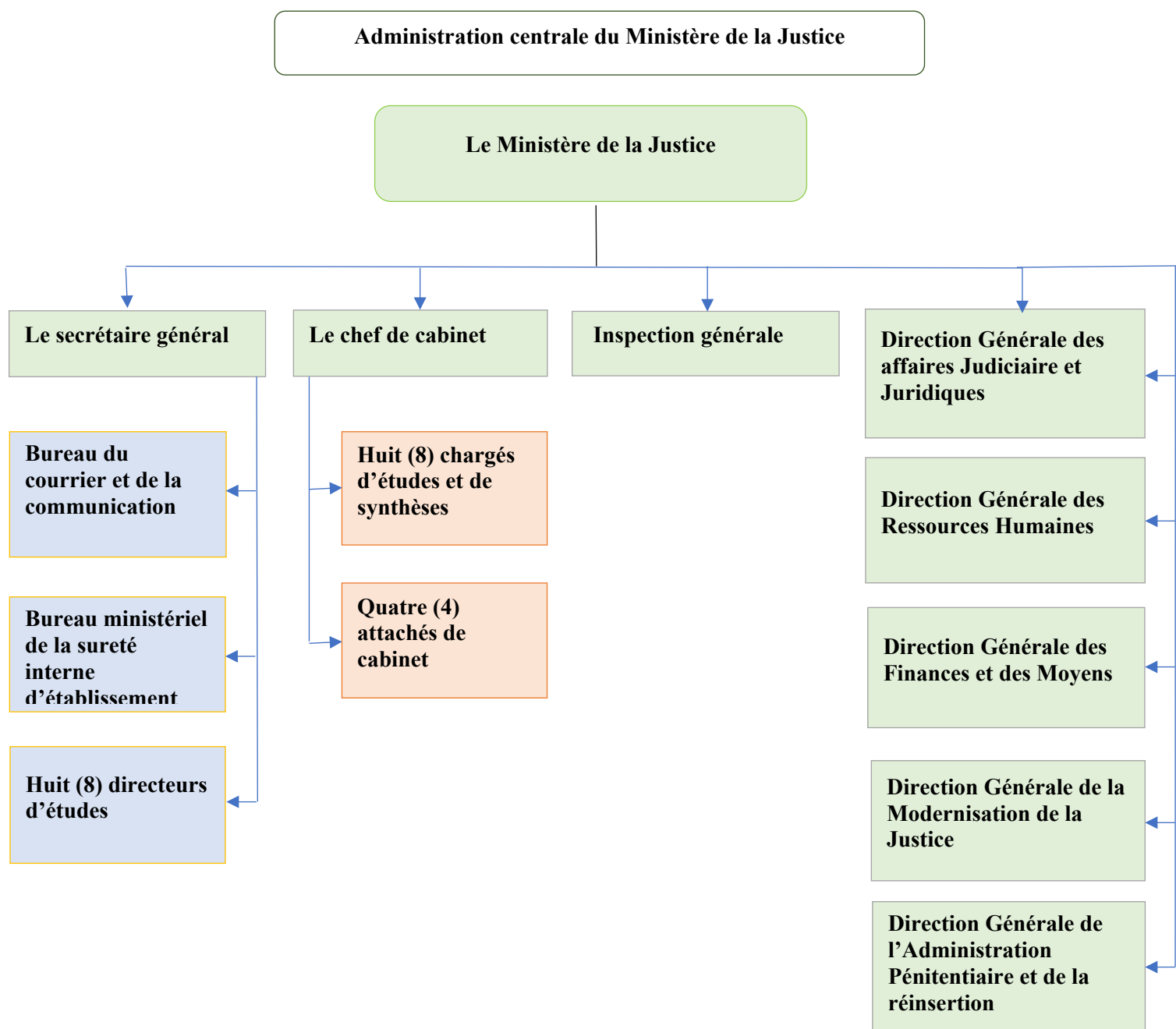
En parallèle, le ministère a engagé la création d'un système informatique centralisé et sécurisé destiné au traitement automatisé des données relatives à l'activité judiciaire. L'usage de la visioconférence dans l'organisation des procès à distance, des réunions de travail et des sessions de formation illustre, lui aussi, cette volonté de modernisation.

La transformation numérique a également concerné les méthodes de gestion judiciaire, à travers l'adoption de la gestion électronique des documents administratifs et judiciaires, l'échange électronique d'informations, l'envoi électronique de procédures et l'utilisation de messages courts pour informer les justiciables. Enfin, certains dispositifs contribuent au renforcement des droits et libertés individuels, à l'image du service central des empreintes génétiques et du système d'information biométrique.

1.4. L'organigramme de l'administration centrale du Ministère de la Justice

L'organigramme détaillé de l'Administration Centrale du Ministère de la Justice est présenté dans la figure suivante :

Figure 4 : L'organigramme de l'administration centrale du Ministère de la Justice



Source : Élaboré par nos soins d'après la documentation de l'organisme d'accueil.

2. Organisme d'accueil

2.1. Présentation de la Direction générale de la Modernisation de la justice

La Direction générale de la modernisation de la justice constitue l'organisme d'accueil de cette recherche. Il s'agit d'une structure instituée par le décret exécutif n° 04-333 et chargée de moderniser le système judiciaire dans son organisation, son fonctionnement interne et ses relations avec l'environnement national et international.

La DGMJ représente un terrain de recherche particulièrement pertinent pour étudier la digitalisation comme levier de modernisation de l'administration judiciaire, dans la mesure où elle se trouve directement investie des missions liées à la réforme organisationnelle, à la normalisation des procédures et à la promotion de l'usage des technologies de l'information et de la communication.

Plusieurs dispositifs et structures spécialisés s'inscrivent dans cette dynamique, notamment les centres techniques dédiés à la sécurisation des systèmes et à la personnalisation liée à la signature électronique, ce qui confirme le rôle stratégique de cette direction dans l'accompagnement de la transformation numérique du secteur.

2.2. Les missions de la DGMJ

La DGMJ a pour mission de proposer les actions et les moyens nécessaires à la promotion de l'organisation et de la modernisation de la justice, ainsi que d'en suivre la réalisation. Elle est également chargée d'assurer la normalisation des procédures, des documents et des dossiers utilisés dans les juridictions et dans l'administration, tout en veillant à la promotion de l'utilisation de l'outil informatique et des technologies de l'information et de la communication.

À travers ces missions, la DGMJ apparaît comme un acteur structurant dans la conduite du changement administratif. Elle participe à la conception des systèmes d'information, au développement des applications judiciaires et administratives, à l'automatisation progressive de certains actes, à la mise en place de bases de données sectorielles, ainsi qu'à l'organisation des réseaux de circulation et de diffusion de l'information. Elle contribue également au suivi et à l'évaluation des dispositifs mis en œuvre, afin d'adapter les outils aux besoins réels du service public de la justice.

Son rôle est également déterminant en matière de sécurité numérique. La sensibilité des données judiciaires impose des mécanismes de protection solides, fondés sur la

confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la traçabilité des informations. À ce titre, la DGMJ participe à la définition et à la coordination de la politique de sécurité des systèmes d'information du secteur, en lien avec les organismes nationaux spécialisés.

2.3. Organisation de la DGMJ

La DGMJ est organisée autour de deux directions principales : la Direction de la prospective et de l'organisation, et la Direction de l'informatique et des technologies de l'information et de la communication.

La Direction de la prospective et de l'organisation a pour mission de mener des études sur le secteur de la justice, de concevoir l'organisation du système judiciaire et d'améliorer les méthodes de travail afin de garantir le bon fonctionnement de l'appareil judiciaire. Elle intervient dans l'élaboration du schéma général d'organisation du système judiciaire, l'évaluation permanente du service public de la justice et l'analyse des données relatives au fonctionnement des juridictions et des établissements pénitentiaires.

Cette direction comprend deux sous-directions. La Sous-direction de la prospective est chargée de concevoir le schéma général d'organisation de l'appareil judiciaire, de déterminer les informations à collecter et à traiter, de proposer des mesures de rationalisation et de simplification des procédures, de contribuer à la normalisation des documents et de définir les normes relatives aux ressources humaines et aux moyens matériels. La Sous-direction de l'organisation, quant à elle, prend en charge les audits et les études d'organisation des services de l'administration de la justice, ainsi que les études comparées visant à évaluer l'efficacité du système judiciaire au regard des standards internationaux.

La Direction de l'informatique et des technologies de l'information et de la communication constitue le pilier technique de la transformation numérique. Sa mission principale consiste à promouvoir l'organisation et la modernisation du secteur de la justice par l'introduction et la généralisation de l'informatisation, conformément aux standards internationaux, ainsi que par la mise en place de réseaux modernes d'échange d'informations entre les différentes structures du secteur.

Cette direction comprend notamment la Sous-direction des systèmes informatiques, chargée d'élaborer le schéma directeur de l'informatisation du secteur, d'évaluer les coûts, de préparer les cahiers des charges et de veiller à la maintenance des équipements. Elle comprend aussi la Sous-direction des applications informatiques, qui assure l'élaboration des programmes d'informatisation, l'automatisation progressive des actes judiciaires et non

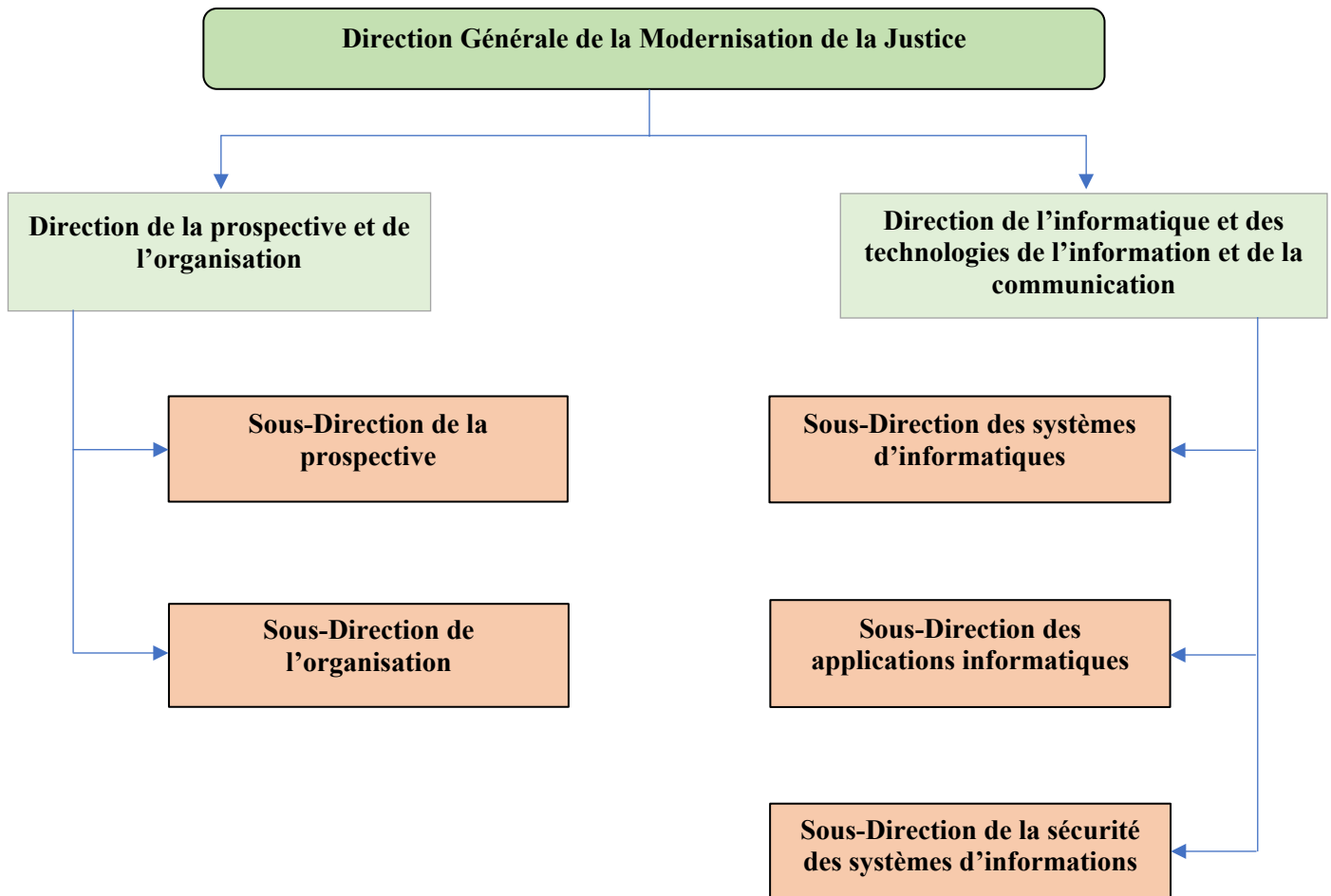
judiciaires, la mise en place de banques de données informatisées et l'organisation des réseaux de circulation et de diffusion de l'information.

La sécurisation du numérique judiciaire a été renforcée par la création de la Sous-direction de la sécurité des systèmes informatiques, prévue par le décret exécutif n° 23-342 du 27 septembre 2023, modifiant et complétant le décret exécutif n° 04-333 du 24 octobre 2004. Cette sous-direction est chargée de veiller à la sécurité des systèmes d'information du secteur, de coordonner les actions avec les organismes nationaux spécialisés, d'assurer une veille technologique, de contribuer aux audits périodiques, de sensibiliser les utilisateurs aux risques cybernétiques et d'accompagner la mise en œuvre des mesures de protection.

Ainsi, l'organisation de la DGMJ reflète la double dimension de la modernisation judiciaire : une dimension organisationnelle, centrée sur l'amélioration des méthodes de travail et la rationalisation des procédures ; et une dimension technologique, orientée vers l'informatisation, l'interconnexion, la dématérialisation et la sécurisation des systèmes. Cette articulation explique la pertinence de la DGMJ comme terrain d'étude pour analyser le rôle de la digitalisation dans la modernisation de l'administration judiciaire.

2.4. Organigramme de la Direction Générale de la Modernisation de la justice

Figure 5 : L'organigramme de la DGMJ



Source : Élaboré par nos soins d'après la documentation de l'organisme d'accueil.

Dans ce chapitre, nous avons présenté le cadre méthodologique et contextuel de notre recherche. Dans un premier temps, nous avons précisé le positionnement épistémologique retenu, l'approche qualitative adoptée, ainsi que les méthodes et outils mobilisés pour la collecte et l'interprétation des données. Dans un second temps, nous avons situé notre recherche dans son environnement institutionnel, en présentant le ministère de la Justice, les principales dynamiques de digitalisation engagées dans le secteur, ainsi que la Direction générale de la modernisation de la justice, qui constitue le terrain d'étude de notre travail.

Ce cadrage méthodologique et contextuel constitue le fondement de la phase empirique de la recherche. Il permettra, dans le chapitre suivant, d'examiner les données recueillies sur le terrain afin d'analyser concrètement le rôle de la digitalisation dans la modernisation de l'administration judiciaire au sein de la DGMJ.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre présente les résultats de l'étude qualitative menée au sein de la Direction Générale de la Modernisation de la Justice, ainsi que leur discussion. L'analyse repose sur l'étude documentaire, les entretiens semi-directifs et les résultats obtenus à l'aide du logiciel NVivo, afin de mieux comprendre le rôle de la digitalisation dans la modernisation de l'administration judiciaire.

Nous commençons par présenter et interpréter les données collectées, en mettant en évidence les principales informations issues des documents internes, des textes réglementaires et des propos des interviewés. Cette analyse permet de dégager les représentations des acteurs, les effets observés de la digitalisation ainsi que les principaux enjeux organisationnels, techniques et humains.

Enfin, les résultats sont discutés à la lumière du cadre théorique présenté dans les chapitres précédents, afin d'identifier les points de convergence et de divergence avec la littérature, puis de formuler quelques propositions adaptées au contexte de la DGMJ.

Section 1 : Présentation et interprétation des résultats

Dans cette section, nous présenterons les principaux résultats obtenus à partir des données collectées sur le terrain, à travers l'analyse documentaire, les entretiens semi-directifs et le traitement des données par le logiciel NVivo. Ces résultats seront analysés afin de mettre en évidence les pratiques de digitalisation au sein de la DGMJ, les effets observés sur la modernisation de l'administration judiciaire, ainsi que les principaux enjeux organisationnels, techniques et humains liés à cette transformation.

1. Présentation des résultats

Les résultats sont organisés autour de trois sources complémentaires : l'analyse documentaire, les entretiens semi-directifs et le traitement des données par NVivo. Cette structuration permet d'assurer une cohérence entre la collecte des données, leur interprétation et la discussion des résultats.

1.1. L'analyse documentaire

Dans le cadre de cette recherche, l'analyse documentaire s'est appuyée sur plusieurs documents internes fournis par la Direction Générale de la Modernisation de la Justice, notamment ceux relatifs à la consolidation de la réforme de la justice par l'intégration des TIC, au centre de personnalisation de la puce pour la signature électronique et au centre d'appel du ministère de la Justice.

Elle a également été enrichie par l'examen des principaux textes juridiques et réglementaires encadrant la modernisation judiciaire et la signature électronique, à savoir la loi n° 15-03 relative à la modernisation de la justice, la loi n° 15-04 fixant les règles générales relatives à la signature et à la certification électroniques, le décret exécutif n° 04-333 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la Justice, ainsi que le décret exécutif n° 23-342 modifiant et complétant ce dernier.

Tableau 3 : Documents exploités dans l'analyse documentaire

Document analysé	Nature du document	Apport pour la recherche
Loi n° 15-03 relative à la modernisation de la justice	Texte réglementaire	Elle encadre l'utilisation des technologies de l'information dans le secteur judiciaire et confirme le caractère institutionnel de la modernisation numérique.
Loi n° 15-04 relative à la signature et à la certification électroniques	Texte réglementaire	Elle fonde juridiquement la confiance numérique, la certification électronique et la validité des signatures électroniques.
Décret exécutif n° 23-342 modifiant et complétant le décret exécutif n° 04-333	Texte organisationnel	Il précise l'organisation de l'administration centrale du ministère de la Justice et renforce la dimension sécuritaire des systèmes d'information.
Consolidation de la réforme de la justice par l'intégration des TIC	Document interne	Il expose la stratégie globale de modernisation judiciaire à travers la mise en place de prestations judiciaires à distance, le développement de bases de données centralisées et de systèmes automatisés, la formation des agents, l'intégration de la signature et de la certification électroniques, ainsi que la mise en œuvre de projets de coopération intersectorielle.
Centre de personnalisation de la puce pour la signature électronique	Document interne technique	Il décrit l'infrastructure à clés publiques (PKI), les mécanismes de certification numérique et de signature électronique, la personnalisation des puces JavaCard (certifiées EAL 5+ et FIPS 140-2), la signature biométrique, ainsi que les processus d'authentification, de dématérialisation des actes judiciaires et de sécurisation des échanges entre les juridictions.
Centre d'appel du ministère de la Justice	Document interne	Il présente le dispositif d'écoute citoyenne basé sur le numéro vert 10-78, dont les missions couvrent la collecte et le traitement des requêtes, l'orientation des usagers dans leurs démarches, la traçabilité des communications et l'alimentation de bases de données d'aide à la décision aux niveaux local et national.

Source : Élaboré par nos soins

L'analyse de ces documents retenus montre que la digitalisation de l'administration judiciaire algérienne s'inscrit dans une démarche structurée, encadrée à la fois sur le plan juridique et sur le plan opérationnel. La loi n° 15-03 relative à la modernisation de la justice pose les bases institutionnelles de cette transformation, en confirmant l'orientation du secteur vers l'intégration des technologies de l'information et de la communication.

La loi n° 15-04 relative à la signature et à la certification électroniques vient renforcer cette orientation en établissant le cadre de confiance numérique indispensable à la dématérialisation des actes judiciaires. Le décret exécutif n° 23-342, quant à lui, précise l'organisation de l'administration centrale du ministère et consacre la dimension sécuritaire des systèmes d'information comme composante à part entière de la modernisation.

Les documents internes analysés permettent d'appréhender la traduction concrète de cette stratégie au sein de la DGMJ. Le document relatif à la consolidation de la réforme par l'intégration des TIC expose les objectifs opérationnels poursuivis, notamment le développement des prestations judiciaires à distance, la mise en place de bases de données centralisées, la formation des agents et la coopération intersectorielle.

Le document technique consacré au centre de personnalisation de la puce électronique illustre la sophistication des mécanismes déployés en matière de certification numérique, de signature électronique, d'authentification et de sécurisation des échanges entre les juridictions. Enfin, le document relatif au centre d'appel témoigne de la volonté d'inscrire la modernisation dans une logique de proximité citoyenne, à travers des dispositifs d'orientation, de traitement des requêtes et d'aide à la décision

Ainsi, l'analyse documentaire permet de confirmer les trois dimensions centrales de notre recherche : la digitalisation comme choix stratégique et institutionnel, les conditions organisationnelles et techniques de sa mise en œuvre, ainsi que ses effets sur le rapprochement du service public judiciaire des citoyens.

1.2. Le processus d'entretien

Les entretiens semi-directifs ont été menés auprès de responsables et cadres impliqués dans la modernisation numérique au sein de la DGMJ. Le choix de cette technique se justifie par la nature qualitative de la recherche, qui cherche à comprendre les perceptions des acteurs, leurs expériences et leur appréciation des effets de la digitalisation. Le guide d'entretien a été structuré autour de trois axes : la digitalisation comme choix stratégique et institutionnel, les défis et contraintes organisationnels, puis les effets et perspectives de la digitalisation sur l'administration judiciaire.

Les personnes interrogées occupent des fonctions liées à la direction générale, aux technologies de l'information, aux systèmes d'information, aux applications informatiques et à l'organisation.

Cette diversité de profils permet d'obtenir une vision d'ensemble de la digitalisation au sein de la DGMJ. Elle permet également de croiser les perceptions selon plusieurs niveaux d'analyse : stratégique, organisationnel, technique et opérationnel. L'objectif n'est pas de rechercher une représentativité statistique, mais de recueillir des discours riches auprès d'acteurs directement impliqués dans le processus de modernisation numérique.

2. Justification du choix des axes d'analyse

Le choix des axes d'analyse découle directement de la problématique de recherche, qui vise à comprendre comment la digitalisation contribue à la modernisation de l'administration judiciaire algérienne au moyen de la DGMJ. Les axes retenus permettent de traiter le phénomène de manière progressive, en partant de sa dimension stratégique et institutionnelle, puis en analysant les contraintes de mise en œuvre, avant d'examiner ses effets sur le fonctionnement administratif et la relation avec les usagers.

Tableau 4 : justification des axes d'analyse retenus

Axe d'analyse	Justification	Objectif analytique
Axe 1 : La digitalisation comme choix stratégique et institutionnel	Cet axe permet d'analyser la place de la digitalisation dans la stratégie de modernisation de la justice et son encadrement juridique.	Comprendre la vision institutionnelle, le rôle du cadre réglementaire et les objectifs recherchés par la DGMJ.
Axe 2 : Les défis, contraintes et aspects organisationnels de la digitalisation	Cet axe permet d'identifier les conditions nécessaires à la réussite de la digitalisation, notamment les ressources humaines, les infrastructures et la coordination.	Repérer les facteurs qui facilitent ou limitent la mise en œuvre effective des projets numériques.
Axe 3 : Les effets et perspectives de la digitalisation sur l'administration judiciaire	Cet axe permet d'examiner les impacts observés sur les procédures, les délais, la qualité du service, les métiers et la relation avec les usagers.	Évaluer les contributions concrètes de la digitalisation à la modernisation de l'administration judiciaire.

Source : Élaboré par nos soins

3. Synthèse visuelle des résultats

Pour optimiser l'analyse des données collectées, nous avons eu recours au logiciel NVivo. Les résultats obtenus sont présentés à travers quatre approches complémentaires : l'analyse lexicale, l'approche linguistique, la cartographie cognitive et l'analyse thématique. Ces différentes approches permettent de visualiser les principaux mots, les proximités entre les discours et les thèmes dominants de la recherche.

3.1. L'analyse lexicale

Dans le cadre de l'analyse des données qualitatives, l'approche lexicale constitue une étape essentielle, elle a pour objectif de relever les termes les plus utilisés par les répondants, de faire émerger les notions dominantes et de révéler la structure sémantique liée à la digitalisation de l'administration judiciaire au sein de la DGMJ. Cette méthode s'appuie sur un traitement automatisé du corpus à l'aide du logiciel NVivo, notamment à travers des outils comme le nuage de mots et les tableaux de fréquence. Cette exploration permet d'identifier les représentations dominantes et les axes de sens portés par les discours.

Tableau 5 : Fréquence de mots

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
l'organisation	14	134	2.60
digitalisation	14	90	1.75
services	8	52	1.01
numériques	10	47	0.91
judiciaire	10	43	0.84
projets	7	33	0.64
procédures	10	32	0.62
modernisation	13	25	0.49
outils	6	24	0.47
travail	7	24	0.47
citoyens	8	23	0.45
justice	7	22	0.43
besoins	7	21	0.41
secteur	7	20	0.39
améliorer	9	19	0.37
qualité	7	19	0.37
certaines	8	18	0.35
renforcer	9	17	0.33
systèmes	8	17	0.33
contraintes	11	16	0.31
rapide	6	16	0.31
coordination	12	15	0.29

Source : Elaboré par nos soins à partir des éléments extraits par le logiciel NVIVO

L'analyse des termes les plus fréquents dans le corpus permet de cerner les thématiques prioritaires évoquées par les répondants dans le cadre de la digitalisation de l'administration judiciaire. Les mots « l'organisation », « digitalisation » et « services » concentrent à eux seuls une part significative des occurrences observées.

Le terme « l'organisation », en position largement dominante, témoigne du fait que les répondants perçoivent la transformation numérique avant tout comme un enjeu organisationnel. Sa fréquence élevée confirme que la digitalisation ne se réduit pas à une question technique, mais implique une restructuration des méthodes de travail, des circuits administratifs et des modes de coordination au sein de l'institution judiciaire.

Le terme « digitalisation », très présent également, traduit une forte orientation vers la transformation numérique des procédures et des structures judiciaires. Il reflète une thématique transversale perçue comme centrale par l'ensemble des personnes interrogées.

La présence notable de « services » et de « judiciaire », associée à celle de « citoyens » et de « besoins », révèle une lecture orientée vers l'utilisateur. Les répondants semblent envisager la digitalisation comme un levier d'amélioration du service public judiciaire, dans une logique de proximité et d'accessibilité au profit du citoyen.

Des termes tels que « procédures », « projets » et « systèmes » indiquent que la digitalisation est appréhendée comme un processus structuré, articulé autour de projets concrets et d'une refonte progressive des méthodes de travail existantes.

La récurrence des mots « améliorer », « renforcer » et « qualité » traduit une aspiration commune à l'élévation du niveau de performance du service public judiciaire, confirmant que la modernisation numérique est perçue comme un vecteur d'amélioration continue.

Enfin, la présence de « contraintes », « coordination » et « rapide » signale une conscience aiguë des difficultés liées à la mise en œuvre de la transformation numérique, notamment en matière de coordination entre services et de rythme d'adaptation aux évolutions technologiques.

Figure 6 : Nuage de mots



Source : extrait par le logiciel NVIVO

Le nuage de mots ci-dessus, généré à partir des données traitées sous NVivo, permet de visualiser les termes les plus fréquemment mobilisés dans les entretiens menés auprès des acteurs interrogés au sein de la DGMJ. La taille de chaque mot est proportionnelle à sa fréquence d'apparition dans le corpus, ce qui permet d'identifier rapidement les notions les plus dominantes dans les discours recueillis.

Les mots « l'organisation », « digitalisation », « numériques », « services » et « judiciaire » apparaissent comme les plus proéminents, traduisant une focalisation sémantique forte sur la transformation organisationnelle de l'administration judiciaire par le numérique. Le terme « l'organisation », placé au centre du nuage et fortement visible, montre que la digitalisation est principalement perçue par les répondants comme un processus qui modifie les modes de travail, la coordination entre les services, la gestion des procédures et le fonctionnement interne de l'administration.

La récurrence du mot « digitalisation » confirme la centralité de cette thématique dans les représentations des participants. Elle est directement associée à des termes tels que « services », « procédures », « projets », « modernisation » et « outils », ce qui montre que les interviewés relient la transformation numérique à des actions concrètes de modernisation du service public judiciaire. Ces termes indiquent que la digitalisation est envisagée comme

un moyen d'améliorer les prestations, de simplifier les démarches et de soutenir les projets numériques engagés dans le secteur de la justice.

Par ailleurs, la présence des mots « citoyens », « qualité », « améliorer », « rapide » et « circulation » met en évidence l'orientation de la digitalisation vers l'utilisateur. Ces éléments traduisent l'importance accordée à l'amélioration de la qualité du service rendu, à la réduction des délais, à la circulation de l'information et au rapprochement de l'administration judiciaire des citoyens et des justiciables. Le mot « judiciaire », fortement représenté, ancre quant à lui les discours dans le contexte spécifique de la justice et rappelle que la digitalisation étudiée concerne un secteur sensible, marqué par des exigences de sécurité, de fiabilité et de traçabilité.

Enfin, la présence de termes tels que « sécurité », « systèmes », « infrastructures », « compétences », « coordination », « contraintes » et « résistances » vient renforcer l'idée que la digitalisation judiciaire ne dépend pas uniquement des outils technologiques. Elle repose également sur des conditions organisationnelles, humaines et techniques nécessaires à sa réussite. Ainsi, ce nuage de mots met en évidence un discours structuré autour de trois dimensions principales : la modernisation de l'administration judiciaire, l'amélioration du service rendu aux usagers et les conditions de réussite de la transformation numérique au sein de la DGMJ.

3.2. Analyse linguistique

Dans le prolongement de l'analyse lexicale, l'analyse linguistique permet d'examiner la manière dont les discours sont construits et articulés. Elle ne s'intéresse pas uniquement aux mots employés, mais également aux proximités lexicales entre les entretiens et aux représentations communes qui structurent les propos des répondants.

Dans cette recherche, la mesure de similarité lexicale repose sur les coefficients de corrélation de Pearson générés à partir des fréquences d'apparition des termes communs dans les différents entretiens. Ce traitement permet d'évaluer le degré de convergence sémantique entre les répondants.

Tableau 6 : Coefficients de corrélation de Pearson entre les entretiens

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
Éléments internes\entretien 4	Éléments internes\entretien 3	0.958423
Éléments internes\entretien 2	Éléments internes\entretien 1	0.947977
Éléments internes\entretien 3	Éléments internes\entretien 1	0.947416
Éléments internes\entretien 4	Éléments internes\entretien 2	0.94508
Éléments internes\entretien 3	Éléments internes\entretien 2	0.937779
Éléments internes\entretien 4	Éléments internes\entretien 1	0.932616

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats extraits de NVIVO

Le tableau ci-dessus présente les coefficients de corrélation de Pearson calculés à partir des fréquences d'apparition des termes dans les différents entretiens réalisés. Cet indicateur permet d'apprécier le degré de proximité lexicale entre les discours des

interviewés, en identifiant les similitudes dans l'emploi des mots associés à la digitalisation, à la modernisation et à l'administration judiciaire.

Les coefficients obtenus révèlent une forte similarité lexicale entre les discours des quatre répondants. Toutes les valeurs sont supérieures à 0,93, ce qui indique une convergence significative dans les thèmes abordés et dans les termes mobilisés. La corrélation la plus élevée est observée entre les entretiens 4 et 3, avec un coefficient de 0,958423, suivie par celle des entretiens 2 et 1, qui atteint 0,947977. La corrélation la plus faible reste également élevée, avec 0,932616 entre les entretiens 4 et 1.

Cette homogénéité linguistique montre que, malgré la diversité des fonctions occupées par les répondants au sein de la DGMJ, leurs discours reposent sur un socle commun. Les interviewés mobilisent un vocabulaire proche autour de la digitalisation judiciaire, de la modernisation des services, de la simplification des procédures, de la circulation de l'information, de la sécurité des systèmes et de l'amélioration de la relation avec les citoyens et les justiciables.

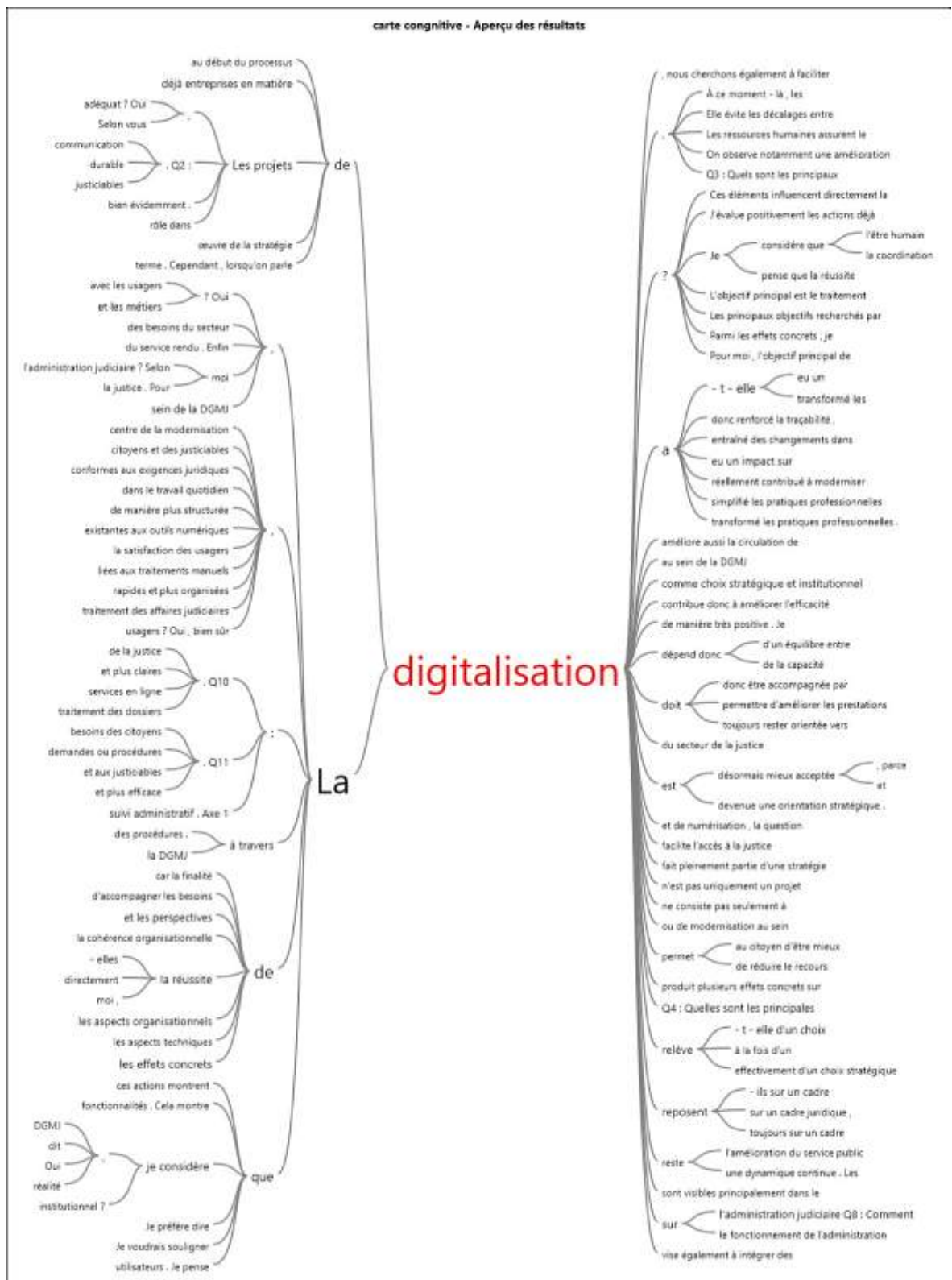
En somme, ces résultats confirment l'existence d'une vision largement partagée de la digitalisation au sein de la DGMJ. Celle-ci est perçue non comme un simple outil technique, mais comme une démarche institutionnelle et organisationnelle visant à moderniser l'administration judiciaire, améliorer la qualité des services rendus et renforcer la sécurité des échanges numériques.

3.3. Cartographie cognitive

La cartographie cognitive est une méthode d'analyse visuelle qui permet de représenter les idées, concepts et perceptions exprimés par les répondants sous forme de réseau sémantique. Elle permet ainsi de mettre en évidence les relations entre les notions clés évoquées dans les entretiens et d'identifier les concepts centraux qui structurent les discours recueillis.

Dans le cadre de cette étude, cette approche a été mobilisée afin de dégager les représentations partagées autour de la digitalisation comme levier de modernisation de l'administration judiciaire. La cartographie a été générée à l'aide du logiciel **NVivo 10**, à partir du traitement des entretiens semi-directifs. Elle permet de visualiser les liens entre les mots-clés les plus fréquemment associés dans les propos des interviewés, notamment ceux liés à la modernisation, aux services numériques.

Figure 7 : Carte cognitive



Cette carte cognitive, générée à partir des résultats de l'analyse textuelle sous NVivo, illustre les principales associations discursives faites par les participants autour du mot-clé

« digitalisation », dans le contexte de la modernisation de l'administration judiciaire au sein de la DGMJ.

La branche de droite met en évidence les effets positifs attribués à la digitalisation. On y retrouve des expressions telles que « améliore aussi la circulation de l'information », « contribue donc à améliorer l'efficacité », « permet au citoyen d'être mieux », ou encore « facilite l'accès à la justice ». Ces éléments montrent que les répondants associent la digitalisation à l'amélioration du fonctionnement administratif, à la simplification des procédures, à la réduction du recours au papier et au rapprochement du service public judiciaire des citoyens et des justiciables.

La branche de gauche révèle davantage les dimensions organisationnelles et institutionnelles du processus de digitalisation. Les expressions liées aux « projets », aux « besoins du secteur », aux « usagers », aux « métiers », au « suivi administratif » et à la « cohérence organisationnelle » indiquent que la digitalisation est perçue comme une démarche structurée, nécessitant une identification des besoins, une planification des projets et une adaptation progressive des procédures. Elle n'est donc pas envisagée uniquement comme un outil technique, mais comme un processus de transformation globale de l'administration judiciaire.

Enfin, certains verbatim tels que « comme choix stratégique et institutionnel », « devenue une orientation stratégique », « repose sur un cadre juridique » ou encore « doit être accompagnée » traduisent une perception partagée de la digitalisation comme une démarche institutionnelle encadrée.

Cette carte montre également que sa réussite dépend de plusieurs conditions, notamment la coordination entre les services, les ressources humaines, les compétences numériques, la sécurité des systèmes et l'accompagnement des utilisateurs. Cette carte permet ainsi de visualiser la complexité des représentations autour de la digitalisation judiciaire, entre modernisation des services, transformation organisationnelle et exigences de sécurisation et de pilotage.

3.4. Analyse thématique

L'analyse thématique constitue une étape centrale de cette recherche qualitative. Les réponses des participants ont été examinées et regroupées en grands axes, ce qui a permis de dégager les principales lignes de réflexion autour de la digitalisation de l'administration judiciaire. Trois thématiques majeures ont émergé des entretiens menés au sein de la Direction Générale de la Modernisation de la Justice : (1) la digitalisation comme choix stratégique et institutionnel, (2) les défis, les contraintes et les aspects organisationnels de la digitalisation, et (3) les effets et perspectives de la digitalisation sur l'administration judiciaire. Cette structuration permet de mieux comprendre la place de la digitalisation dans le processus de modernisation de la justice, tout en identifiant les principaux leviers et contraintes liés à sa mise en œuvre.

Matrice condensée

L'analyse complète de la matrice condensée, présentant la distribution des thèmes selon les participants, est disponible en (**Annexe B**). Cette matrice permet de visualiser la répartition des codes par catégorie et constitue une base d'interprétation des résultats développés dans cette section. Elle met en évidence la convergence des discours autour des trois axes principaux du guide d'entretien : la dimension stratégique de la digitalisation, les conditions organisationnelles de sa mise en œuvre, ainsi que ses effets sur le fonctionnement de l'administration judiciaire.

A. La digitalisation comme choix stratégique et institutionnel

L'ensemble des entretiens met en évidence que la digitalisation constitue un choix stratégique et institutionnel au sein de la Direction Générale de la Modernisation de la Justice. Les répondants considèrent qu'elle ne relève pas d'une simple informatisation des procédures, mais qu'elle s'inscrit dans une vision globale de modernisation du service public de la justice. Cette orientation apparaît comme une démarche durable, portée par la volonté d'améliorer le fonctionnement de l'administration judiciaire, de développer les services numériques et de rapprocher la justice du citoyen.

Concernant la première question relative à la nature stratégique de la digitalisation, tous les répondants s'accordent à reconnaître son importance dans la modernisation du secteur judiciaire.

L'interviewé 1 souligne que la digitalisation « relève à la fois d'un choix stratégique et institutionnel » et qu'elle s'inscrit dans une vision globale de transformation du service public de la justice. Cette position montre que la digitalisation est perçue comme un outil de transformation globale, visant à améliorer l'efficacité des juridictions, la transparence des procédures et l'accès des citoyens aux services judiciaires.

Cette idée est renforcée par **l'interviewé 2**, qui rappelle que la modernisation du secteur a commencé avec la création de la DGMJ en 2003. Selon lui, la digitalisation est progressivement passée d'une simple logique informatique à une orientation stratégique durable. Cette évolution traduit le passage d'une administration fondée principalement sur des outils techniques vers une administration judiciaire plus structurée autour des besoins du secteur, des juridictions et des justiciables.

L'interviewé 3 confirme également cette lecture en indiquant que la digitalisation relève clairement d'un choix stratégique et institutionnel, engagé progressivement depuis 2003. Pour lui, cette orientation traduit une volonté d'intégrer les technologies de l'information et de la communication dans le fonctionnement de la justice.

L'interviewée 4 rejoint cette position en affirmant que la digitalisation s'inscrit dans une vision globale de modernisation de l'administration judiciaire, fondée sur l'amélioration de l'organisation, des procédures et de la qualité des services rendus aux citoyens.

En ce qui concerne le cadre juridique et réglementaire, les répondants insistent sur l'importance de la loi n° 15-03 relative à la modernisation de la justice. Celle-ci est présentée comme une base juridique essentielle permettant d'encadrer l'usage des technologies de l'information et de la communication dans le secteur judiciaire.

L'interviewé 1 considère que cette loi constitue un fondement important pour accompagner la transformation numérique, même s'il souligne la nécessité de continuer à enrichir le cadre réglementaire face aux nouveaux enjeux, notamment la dématérialisation complète, la sécurité des données et l'interopérabilité des systèmes.

L'interviewé 2 apporte une précision importante en indiquant que le cadre juridique s'est construit progressivement. Selon lui, la loi n° 15-03 a constitué une étape importante, car elle a posé les principes généraux de la modernisation judiciaire à travers la centralisation des bases de données, l'utilisation de la visioconférence et la transmission électronique des actes judiciaires et extrajudiciaires.

L'interviewé 3 confirme également que cette loi représente une base juridique permettant d'encadrer les actions de numérisation. **L'interviewée 4** ajoute que la digitalisation doit toujours rester conforme aux exigences juridiques, en raison de la sensibilité du secteur judiciaire.

Enfin, les objectifs recherchés par la DGMJ à travers la digitalisation apparaissent clairement dans les discours. Les répondants mettent en avant la modernisation du fonctionnement judiciaire, l'amélioration de la qualité du service public, la simplification des procédures, la réduction des délais, le développement des services à distance, la transparence, la sécurité et la traçabilité des actes. L'objectif général est donc de faire évoluer l'administration judiciaire vers un modèle plus efficace, plus accessible, plus sécurisé et davantage orienté vers les citoyens et les justiciables.

B. Les défis, les contraintes et les aspects organisationnels de la digitalisation

Les entretiens révèlent que la digitalisation, bien qu'elle soit largement perçue comme une dynamique positive, reste confrontée à plusieurs défis. Ces contraintes ne sont pas toujours présentées comme des blocages majeurs, mais plutôt comme des conditions à maîtriser pour garantir la réussite du processus de modernisation. Elles concernent principalement les ressources humaines, les compétences numériques, les infrastructures, la coordination entre les services, l'adaptation des procédures et l'accompagnement du changement.

➤ Les contraintes humaines et l'accompagnement du changement

L'un des premiers défis évoqués concerne l'appropriation des outils numériques par les utilisateurs. **L'interviewé 1** indique qu'il existe certaines difficultés d'adaptation aux nouveaux outils, même si elles ne constituent pas des résistances fortes ou généralisées. Ces difficultés sont liées aux changements dans les habitudes de travail et au besoin de formation. Il insiste ainsi sur l'importance de l'accompagnement, de la sensibilisation et de la conduite du changement pour favoriser une appropriation durable des dispositifs numériques.

L'interviewé 2 apporte une vision évolutive de cette question. Il explique que les résistances étaient davantage présentes au début du processus de digitalisation, notamment en raison de la peur du changement et de l'adaptation à de nouveaux modes de travail. Toutefois, selon lui, ces résistances se sont progressivement atténuées avec l'usage des outils numériques et leur intégration dans le fonctionnement quotidien. Cela montre que l'appropriation des outils se construit progressivement, à mesure que les utilisateurs perçoivent leur utilité.

L'interviewé 3 confirme cette évolution en indiquant qu'au départ, les résistances étaient liées à la modification des habitudes professionnelles. Aujourd'hui, les utilisateurs se sont davantage approprié les outils numériques, au point de demander eux-mêmes de nouvelles améliorations et fonctionnalités.

Quant à **l'interviewée 4**, elle affirme ne pas observer de résistances actuellement, mais plutôt une demande croissante de numérisation de la part des agents. Cette évolution traduit une meilleure acceptation de la digitalisation, désormais perçue comme un moyen de simplifier le travail et de réduire les lourdeurs administratives.

➤ Les ressources, les compétences et les infrastructures

Les répondants soulignent également que la réussite de la digitalisation dépend fortement des ressources humaines et des compétences numériques. **L'interviewé 1** insiste sur l'équilibre nécessaire entre les compétences, les infrastructures et l'organisation. Selon lui, les ressources humaines jouent un rôle essentiel, car ce sont les compétences techniques et fonctionnelles qui permettent de concevoir, développer, maintenir et faire évoluer les outils numériques.

L'interviewé 2 va dans le même sens en affirmant que l'être humain constitue le noyau dur de la transformation numérique. Il précise que les techniciens, les développeurs, les ingénieurs, mais aussi les utilisateurs métier jouent un rôle central dans la réussite des projets numériques. Pour lui, la technologie seule ne peut pas réussir sans des compétences capables de la maîtriser et de l'adapter aux besoins réels du secteur.

L'interviewé 3 met également l'accent sur le rôle des ressources humaines dans le développement, la maintenance et l'amélioration continue des projets numériques. Il souligne que les compétences techniques sont indispensables pour garantir la continuité des services, résoudre les incidents et adapter les systèmes aux besoins du terrain.

L'interviewée 4 insiste surtout sur la coordination entre les services, qui permet de mieux articuler les aspects organisationnels et techniques de la digitalisation.

Les infrastructures représentent également une condition importante. Elles conditionnent la disponibilité, la rapidité, la performance et la sécurité des services numériques. Toutefois, certains répondants soulignent que les procédures administratives d'acquisition des équipements peuvent parfois ralentir la mise en œuvre de certains projets. **L'interviewé 3** évoque notamment les contraintes liées aux bons de commande, aux seuils réglementaires et aux procédures de marché, qui peuvent être lourdes dans un domaine technologique marqué par une évolution rapide.

➤ La structuration et la planification des projets numériques

Les entretiens montrent aussi que les projets numériques sont identifiés, planifiés et mis en œuvre selon une logique structurée. **L'interviewé 1** explique que les projets sont généralement identifiés à partir des besoins exprimés par les juridictions et les acteurs du secteur de la justice. Une phase d'analyse est ensuite réalisée afin d'évaluer la pertinence, la faisabilité et la valeur ajoutée de chaque projet. La planification s'inscrit dans une feuille de route globale, en tenant compte de l'impact du projet et des ressources disponibles.

L'interviewé 2 précise que les projets numériques proviennent en grande partie des besoins exprimés par les justiciables, les citoyens, les magistrats et les greffiers. Il estime qu'environ 70 % des projets sont issus des besoins du terrain, tandis que le reste relève de propositions internes visant à anticiper des problèmes ou à améliorer certains processus. Cette démarche montre que la digitalisation ne se limite pas à une logique descendante, mais qu'elle s'appuie aussi sur l'écoute des utilisateurs et des acteurs concernés.

L'interviewé 3 considère que le projet central demeure la numérisation de l'activité judiciaire, car celle-ci représente le lien principal entre le citoyen et la justice.

L'interviewée 4, pour sa part, souligne que les projets sont identifiés à travers des études de besoins et que les priorités sont définies selon leur capacité à simplifier les procédures, améliorer la qualité du service rendu et renforcer l'efficacité administrative.

Ainsi, les défis organisationnels de la digitalisation ne concernent pas uniquement les outils utilisés, mais aussi la capacité de la DGMJ à identifier les besoins, planifier les projets, coordonner les services, mobiliser les compétences et accompagner les utilisateurs.

C. Les effets et perspectives de la digitalisation sur l'administration judiciaire

Les résultats montrent que les répondants évaluent globalement de manière positive les actions entreprises en matière de digitalisation. Les effets observés concernent principalement la simplification des procédures, la réduction des délais, l'amélioration de la circulation de l'information, la qualité du service rendu, la traçabilité des opérations, la transformation des pratiques professionnelles et le rapprochement du service public judiciaire des citoyens.

➤ Une amélioration du fonctionnement administratif et du service rendu

L'interviewé 1 considère que les actions entreprises ont permis une amélioration de l'accès aux services, une meilleure organisation des procédures et une évolution vers davantage de dématérialisation. Il souligne que la digitalisation contribue à moderniser les méthodes de travail et à renforcer la culture numérique au sein des juridictions. Selon lui, cette dynamique doit toutefois être consolidée afin d'atteindre un niveau de maturité numérique plus avancé.

L'interviewé 2 met en avant des effets concrets tels que le gain de temps, la réduction de l'encombrement au niveau des guichets et la diminution des déplacements inutiles. Pour lui, la numérisation permet de fluidifier les démarches, de faciliter l'accès à l'information et d'améliorer la prise en charge des citoyens. Cette vision montre que la digitalisation agit directement sur l'efficacité administrative et sur la qualité de la relation avec les usagers.

L'interviewé 3 affirme que les actions entreprises ont permis un gain de temps, une rationalisation des dépenses, une facilitation des démarches pour les citoyens et une amélioration du travail des agents. Il cite également la transparence, l'amélioration du service rendu et la satisfaction des usagers comme effets concrets de la digitalisation. **L'interviewée 4** rejoint cette lecture en évoquant la simplification des services et des procédures, ainsi que l'accélération du traitement des affaires judiciaires.

➤ Un impact sur les procédures, l'information et la relation avec les usagers

Les répondants confirment que la digitalisation a eu un impact direct sur la simplification des procédures et la réduction des délais. **L'interviewé 1** indique que la digitalisation permet de réduire les démarches papier, de dématérialiser certaines étapes et d'automatiser des tâches répétitives. Ces changements rendent les procédures plus rapides, plus accessibles et plus fluides pour les agents comme pour les usagers.

L'interviewé 2 considère que « la numérisation signifie simplification », car une procédure numérisée devient généralement plus rapide, plus fluide et plus accessible. **L'interviewé 3** donne l'exemple de certains services tels que le certificat de nationalité et le casier judiciaire, qui illustrent concrètement l'apport de la digitalisation à la simplification des démarches. **L'interviewée 4** précise également que la digitalisation améliore la circulation de l'information entre les agents grâce à la messagerie, aux applications numériques et au courrier électronique.

La relation avec les usagers ressort également comme un effet important. Les services numériques permettent aux citoyens et aux justiciables d'accéder plus facilement à certaines prestations, d'obtenir des services plus rapides et de réduire leur dépendance aux déplacements physiques. Ainsi, la digitalisation contribue à rapprocher l'administration judiciaire des citoyens, en rendant le service public plus accessible et plus réactif.

➤ La transformation des pratiques professionnelles

Les entretiens montrent que la digitalisation a également transformé les pratiques professionnelles, sans nécessairement modifier la finalité des métiers judiciaires. **L'interviewé 1** indique que les méthodes de travail quotidiennes ont été modifiées par la dématérialisation de plusieurs tâches. Le traitement papier est progressivement remplacé par des outils numériques, ce qui rend le travail plus structuré, plus traçable et plus rapide.

L'interviewé 2 explique que la digitalisation a eu un impact sur l'organisation du travail, la répartition du personnel et le circuit des procédures. Grâce au travail en réseau, il n'est plus toujours nécessaire de regrouper physiquement les agents au même endroit. Cette évolution transforme les pratiques internes tout en conservant la finalité du métier judiciaire.

L'interviewé 3 souligne que les agents consultent les données plus rapidement, communiquent plus facilement avec les autres services et traitent les dossiers de manière plus structurée. **L'interviewée 4** préfère parler d'une simplification des pratiques professionnelles plutôt que d'une transformation complète des métiers. Pour elle, les métiers gardent leur finalité, mais les méthodes de travail deviennent plus simples, plus rapides et plus organisées.

➤ Perspectives d'évolution de la digitalisation judiciaire

Les perspectives évoquées par les répondants s'articulent autour de plusieurs orientations. **L'interviewé 1** insiste sur le renforcement de l'interopérabilité des systèmes d'information et sur la valorisation des données pour améliorer le pilotage, l'aide à la décision et l'efficacité globale du service public de la justice. Il ajoute que ces évolutions doivent être accompagnées par un renforcement continu des compétences et une conduite du changement efficace.

L'interviewé 2 évoque également l'interopérabilité comme perspective majeure, tout en soulignant la nécessité de préserver la sensibilité et la confidentialité de l'information

judiciaire. Il mentionne aussi l'analyse des données et l'intelligence artificielle comme des perspectives futures, tout en appelant à la prudence dans leur usage en raison des risques d'erreurs ou de réponses inexactes.

L'interviewé 3 insiste sur l'amélioration continue de la sécurité des systèmes d'information, l'adaptation des équipements à l'évolution technologique et le développement de nouveaux services numériques.

Quant à **l'interviewée 4**, elle évoque la rationalisation des dépenses, la dématérialisation totale des procédures et l'objectif progressif du « zéro papier ».

En somme, l'analyse thématique montre que la digitalisation est perçue par les acteurs de la DGMJ comme un levier important de modernisation de l'administration judiciaire. Elle contribue à améliorer le fonctionnement administratif, à simplifier les procédures, à renforcer la qualité du service rendu et à rapprocher la justice du citoyen. Toutefois, sa réussite dépend d'un ensemble de conditions : compétences numériques, infrastructures, coordination, sécurité, accompagnement du changement et adaptation continue aux besoins du secteur judiciaire.

Section 2 : discussion des résultats

Dans cette section, nous allons confronter et discuter les résultats issus, notamment, des entretiens menés auprès des acteurs de terrain avec les apports de la revue de la littérature. L'objectif est de mettre en évidence les points de convergence, de divergence ou de complémentarité entre les perceptions recueillies sur le terrain afin de mieux comprendre dans quelle mesure la digitalisation contribue à la modernisation de l'administration judiciaire au sein de la Direction Générale de la Modernisation de la Justice.

1. Analyse des résultats obtenues

Les résultats obtenus montrent que la digitalisation est globalement perçue comme un levier important de modernisation de l'administration judiciaire. Les données issues de l'analyse documentaire confirment d'abord l'existence d'un cadre institutionnel et juridique favorable à cette transformation. Les textes relatifs à la modernisation de la justice, à la signature électronique, à la certification électronique et à l'organisation de l'administration centrale du ministère de la Justice traduisent une volonté publique d'encadrer juridiquement et institutionnellement l'usage des technologies numériques dans le secteur judiciaire.

Cette orientation est également confirmée par les résultats des entretiens. Les acteurs interrogés considèrent que la digitalisation ne se limite pas à l'introduction d'outils techniques, mais qu'elle s'inscrit dans une démarche plus globale de modernisation administrative. Elle est associée à l'amélioration des procédures, à la réduction du recours au papier, à la circulation plus rapide de l'information, à la traçabilité des opérations et au rapprochement du service public judiciaire des citoyens. Cette perception est renforcée par les résultats de l'analyse lexicale, où les termes liés à « l'organisation », à la « digitalisation », aux « services », aux « procédures » et à la « modernisation » apparaissent parmi les plus fréquents dans le corpus étudié.

Cependant, l'analyse critique des résultats révèle que cette dynamique reste encore confrontée à plusieurs limites. La première concerne le caractère progressif et inachevé de

la transformation numérique. Les services numériques existent et participent à l'amélioration du fonctionnement administratif, mais leur généralisation et leur appropriation ne sont pas encore totalement stabilisées. La digitalisation apparaît donc comme un processus en construction, qui nécessite du temps, des ressources et une adaptation continue des pratiques administratives.

La deuxième limite concerne la dimension humaine et organisationnelle. Les résultats montrent que la réussite de la digitalisation dépend fortement de l'adhésion des acteurs, de leur capacité d'adaptation et de leur niveau de maîtrise des outils numériques. Or, les besoins en formation, les résistances au changement et les difficultés d'appropriation demeurent des obstacles importants. Cela montre que la modernisation numérique ne peut pas être réduite à la mise en place de plateformes ou de systèmes informatiques ; elle suppose également un accompagnement humain, une communication interne claire et une transformation progressive des habitudes de travail.

La troisième limite porte sur les exigences de sécurité et de protection des données. Le secteur judiciaire traite des informations sensibles, ce qui rend la cybersécurité particulièrement importante. Les résultats confirment que la digitalisation peut renforcer la traçabilité et la fiabilité des échanges, mais elle expose également l'administration judiciaire à de nouveaux risques liés à la sécurité des systèmes d'information, à la confidentialité des données et à la continuité des services numériques.

Enfin, l'analyse montre que la digitalisation contribue effectivement à la modernisation de l'administration judiciaire, mais que son impact dépend des conditions de mise en œuvre. Autrement dit, la digitalisation constitue un levier de modernisation lorsqu'elle est accompagnée par une vision stratégique, un cadre juridique solide, des infrastructures fiables, des compétences adaptées et une coordination efficace entre les différents acteurs concernés.

2. Confrontation entre théorie et pratique

La confrontation entre les résultats empiriques et les travaux mobilisés dans la revue de littérature permet de mieux situer la digitalisation de l'administration judiciaire au sein de la DGMJ. Les résultats obtenus montrent que la digitalisation constitue un levier réel de modernisation, notamment à travers la simplification des procédures, l'amélioration de la circulation de l'information, la traçabilité des opérations et le rapprochement progressif du service public judiciaire des usagers. Toutefois, cette dynamique reste confrontée à plusieurs limites liées à l'appropriation des outils numériques, aux besoins en formation, à la coordination entre les services, à la sécurité des données et à la fracture numérique.

Cette analyse comparative met ainsi en évidence des points de convergence avec la littérature, mais également certains écarts entre les apports théoriques et la réalité observée sur le terrain.

2.1. Points de convergence

Sur le plan de l'accès aux services judiciaires, les résultats de notre étude rejoignent les conclusions de (Upegui Caro, 2025) . Dans son article consacré aux transformations numériques des tribunaux, l'auteure montre que les technologies digitales contribuent à améliorer l'accès à la justice à travers l'accès en ligne à l'information, la dématérialisation

des procédures, les notifications numériques et la gestion électronique des dossiers. Les résultats obtenus au sein de la DGMJ vont dans le même sens, dans la mesure où les acteurs interrogés considèrent que la digitalisation permet de simplifier certaines démarches, de réduire les déplacements physiques et de rapprocher progressivement l'administration judiciaire des citoyens.

Les résultats convergent également avec les travaux de (Ghorab, 2023) sur la numérisation du secteur de la justice en Algérie. L'auteure souligne que la digitalisation judiciaire algérienne a permis des avancées concrètes, notamment à travers le développement de services en ligne, l'amélioration de certaines prestations et la réduction de certaines lourdeurs administratives. Cette idée se retrouve dans notre étude, puisque les résultats montrent que la DGMJ s'inscrit dans une dynamique institutionnelle de modernisation, fondée sur l'usage des outils numériques pour améliorer le fonctionnement administratif, renforcer la circulation de l'information et faciliter le traitement de certaines procédures.

Sur le plan organisationnel, les constats issus du terrain rejoignent les analyses de (vial, 2019) et de (Haug et al., 2023). Ces auteurs considèrent que la transformation digitale ne se limite pas à l'utilisation d'outils technologiques, mais implique une transformation plus large des processus, des pratiques, des compétences et des modes d'organisation. Cette conception se confirme dans le cas de la DGMJ, où la digitalisation apparaît comme un processus institutionnel qui touche non seulement les supports utilisés, mais aussi les méthodes de travail, la coordination entre les services et les relations avec les usagers.

Les résultats rejoignent aussi les conclusions de (Drabo, 2021), qui met en évidence, dans le contexte africain, l'importance de l'implication des parties prenantes, de la prise en compte des besoins des utilisateurs finaux, de la formation et de l'assistance technique dans la réussite des projets de justice numérique. Cette convergence est importante, car les résultats de notre étude montrent également que la réussite de la digitalisation au sein de la DGMJ dépend fortement de l'accompagnement des acteurs, de leur formation et de leur capacité à s'approprier progressivement les outils numériques.

Enfin, les résultats confirment les apports de (Reiling & Contini, 2022), qui soulignent que les plateformes d'e-justice ne doivent pas être considérées comme de simples dispositifs techniques. Selon ces auteurs, leur mise en œuvre pose des enjeux de gouvernance judiciaire, car elle influence l'organisation des procédures, les échanges entre acteurs et le fonctionnement institutionnel. Dans notre étude, cette idée apparaît clairement : la digitalisation de l'administration judiciaire nécessite un pilotage institutionnel, une coordination entre les acteurs administratifs et techniques, ainsi qu'un encadrement juridique adapté. Les résultats de cette recherche convergent d'abord avec les travaux qui considèrent la digitalisation comme un levier de modernisation administrative. Les auteurs étudiés dans la revue de littérature soulignent que l'intégration des technologies numériques dans le secteur public permet d'améliorer l'efficacité des services, de simplifier les procédures, de réduire les délais et de rapprocher l'administration des citoyens. Les résultats obtenus au sein de la DGMJ vont dans le même sens, puisque les répondants associent la digitalisation à une meilleure circulation de l'information, à une amélioration du suivi administratif et à une simplification progressive de certaines démarches.

Un deuxième point de convergence concerne le rôle stratégique de la digitalisation dans le secteur judiciaire. Les travaux consacrés à l'e-justice montrent que les plateformes numériques, les services en ligne, la gestion électronique des dossiers et les échanges dématérialisés peuvent améliorer le fonctionnement des juridictions et renforcer l'accès à la justice. Dans le cas de la DGMJ, les résultats montrent également que la digitalisation est perçue comme une orientation institutionnelle et stratégique, et non comme une simple solution technique. Cette convergence confirme que la modernisation judiciaire repose sur une transformation plus large des procédures, des services et des modes de coordination.

Les résultats rejoignent également les travaux qui insistent sur l'importance du cadre juridique dans la réussite de la justice numérique. La littérature rappelle que la digitalisation du secteur judiciaire doit être encadrée par des textes garantissant la validité des actes électroniques, la sécurité des échanges et la protection des droits des justiciables. Les données documentaires analysées dans cette recherche confirment cette idée, puisque la modernisation numérique de la justice en Algérie s'appuie sur plusieurs textes réglementaires, notamment ceux relatifs à la modernisation de la justice, à la signature électronique, à la certification électronique et à la protection des systèmes d'information.

Un autre point de convergence concerne les conditions de réussite de la transformation numérique. Plusieurs auteurs soulignent que la digitalisation ne peut produire ses effets que si elle s'accompagne d'une implication des parties prenantes, d'un plan de formation, d'une adaptation des infrastructures et d'une gouvernance claire. Les résultats de terrain confirment cette analyse : les personnes interrogées évoquent la nécessité d'accompagner les utilisateurs, de renforcer les compétences numériques, d'améliorer la coordination et de sécuriser les dispositifs techniques.

Enfin, les résultats rejoignent les travaux qui mettent en avant la dimension progressive de la transformation numérique. La littérature montre que la digitalisation de la justice est rarement immédiate ou complète ; elle s'inscrit généralement dans un processus de long terme, marqué par des avancées successives, des ajustements organisationnels et des contraintes de mise en œuvre. Le cas de la DGMJ illustre cette logique progressive : la digitalisation est engagée, structurée et institutionnellement reconnue, mais elle demeure perfectible et nécessite une amélioration continue.

2.2. Points de divergence

Malgré ces convergences, certains écarts apparaissent entre les approches théoriques et les réalités observées sur le terrain. Plusieurs écarts apparaissent entre les modèles théoriques et la réalité observée au sein de la DGMJ. Le premier écart concerne le niveau d'avancement de la transformation numérique. Dans les travaux de (Upegui Caro, 2025), la justice numérique est présentée à travers plusieurs usages avancés, tels que les audiences virtuelles, les notifications en temps réel et les systèmes de gestion électronique des dossiers. Dans le cas étudié, la digitalisation semble davantage centrée sur une modernisation progressive des procédures administratives, la dématérialisation de certains services et l'amélioration du fonctionnement interne. Cette différence montre que la transformation numérique ne progresse pas au même rythme selon les contextes institutionnels, les moyens disponibles et le niveau de maturité numérique des administrations.

Un deuxième point de divergence concerne l'appropriation réelle des services numériques par les usagers. (Boudebza, 2024) souligne que, malgré les progrès réalisés dans la numérisation du secteur judiciaire algérien, l'usage effectif des services numériques demeure limité par la faible culture numérique, les difficultés d'accès et le manque de communication autour des services disponibles. Les résultats de notre étude confirment partiellement ce constat. En effet, si la DGMJ met en place des dispositifs numériques et contribue à la modernisation du secteur, leur impact dépend également de la capacité des citoyens et des professionnels à les utiliser efficacement. Ainsi, la digitalisation peut rapprocher la justice des usagers, mais elle peut également être limitée par la fracture numérique.

Le troisième écart concerne les garanties juridiques et procédurales. Les travaux de (Rivas Zannou, 2021) et de (Hamza & Boussouga, 2025) insistent sur les risques que peut représenter la justice numérique lorsqu'elle n'est pas suffisamment encadrée, notamment en matière de protection des droits des justiciables, de sécurité des données et de respect des garanties procédurales. Dans notre étude, cette dimension apparaît moins directement dans les discours des répondants, qui mettent surtout l'accent sur les apports administratifs de la digitalisation, tels que la rapidité, la traçabilité, la simplification et l'organisation. Cette différence ne signifie pas que les risques juridiques sont absents, mais plutôt qu'ils sont moins explicitement exprimés par les acteurs interrogés.

Un autre écart concerne le passage de la disponibilité des textes à leur mise en œuvre effective. (Arroussi, 2024) met en avant l'importance du cadre juridique dans le développement du contentieux électronique et insiste sur la nécessité de renforcer les règles relatives à la preuve électronique et à la cohérence normative. Dans le cas de la DGMJ, l'analyse documentaire montre l'existence d'un cadre juridique important relatif à la modernisation de la justice, à la signature électronique, à la certification électronique et à la protection des données. Cependant, les résultats de terrain montrent que l'existence des textes ne suffit pas à garantir une transformation complète. La réussite de la digitalisation dépend également de l'organisation interne, des compétences disponibles, de la coordination entre les services et de l'appropriation par les utilisateurs.

Enfin, les résultats s'éloignent partiellement des approches les plus avancées de la justice numérique, notamment celles qui insistent sur l'intégration de technologies comme l'intelligence artificielle, la blockchain ou le big data dans l'administration judiciaire. Ces perspectives, évoquées notamment par (Bhatt et al., 2024), restent encore éloignées des priorités observées dans le cas de la DGMJ. Les résultats de notre étude montrent que les efforts actuels portent davantage sur la consolidation des bases de la digitalisation : fiabilité des services, sécurité des systèmes, formation des agents, coordination institutionnelle et amélioration progressive des procédures. Cela montre qu'avant d'envisager des technologies avancées, il est nécessaire de renforcer les fondements organisationnels, humains et techniques de la transformation numérique.

1- Synthèse de la confrontation

En somme, les résultats obtenus confirment largement les apports de la littérature concernant le rôle de la digitalisation comme levier de modernisation de l'administration judiciaire. Ils rejoignent notamment les travaux qui mettent en avant l'amélioration de l'accès aux services, la simplification des procédures, la traçabilité, la coordination et

l'efficacité administrative. Toutefois, la confrontation avec la littérature montre également que ces effets ne sont pas automatiques. Ils dépendent de plusieurs conditions, notamment la formation des acteurs, l'appropriation des outils numériques, la sécurité des systèmes d'information, la coordination entre les services et l'accompagnement des usagers.

Ainsi, la digitalisation au sein de la DGMJ peut être considérée comme une dynamique réelle de modernisation, mais encore progressive. Elle ne constitue pas uniquement une évolution technique ; elle représente un processus institutionnel, organisationnel et humain qui nécessite un accompagnement continu afin de produire pleinement ses effets sur la qualité du service public judiciaire.

3. Limites de l'étude

Comme toute recherche, cette étude présente certaines limites. La première limite concerne le nombre restreint d'entretiens réalisés. Toutefois, ce choix s'explique par le caractère ciblé de la recherche et par la volonté d'interroger des acteurs directement impliqués dans la modernisation numérique de la justice.

La deuxième limite concerne l'accès limité à certaines données internes détaillées, notamment les indicateurs quantitatifs relatifs à l'utilisation des services numériques, aux volumes de demandes traitées ou aux niveaux de satisfaction des usagers. Cette contrainte est compréhensible dans un secteur sensible comme celui de la justice, où la confidentialité et la sécurité des informations constituent des exigences majeures.

Enfin, l'observation réalisée est une observation non participante. Elle a permis de mieux comprendre le contexte organisationnel, mais elle ne permet pas d'évaluer de manière exhaustive l'ensemble des pratiques numériques dans toutes les structures judiciaires. Ces limites ouvrent la voie à de futures recherches pouvant intégrer davantage d'acteurs, notamment les juridictions, les usagers, les greffiers, les magistrats et les citoyens bénéficiaires des services numériques.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a présenté les résultats de l'étude empirique menée au sein de la Direction Générale de la Modernisation de la Justice. À travers l'analyse documentaire, les entretiens semi-directifs et l'analyse via NVivo, nous avons mis en évidence le rôle de la digitalisation dans la modernisation de l'administration judiciaire.

Les résultats montrent que la digitalisation est perçue comme un choix stratégique et institutionnel, orienté vers l'amélioration du fonctionnement administratif, la simplification des procédures, la circulation de l'information, la traçabilité des opérations et le rapprochement du service public judiciaire des citoyens.

La discussion des résultats a permis de montrer que la transformation numérique de la justice ne repose pas uniquement sur les outils technologiques. Elle dépend également de la coordination organisationnelle, des compétences numériques, de l'accompagnement du changement, de la sécurité des systèmes d'information et de l'évaluation continue des projets numériques.

Enfin, les propositions formulées visent à consolider les acquis de la DGMJ et à renforcer progressivement la contribution de la digitalisation à la modernisation de l'administration judiciaire algérienne.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce travail de recherche avait pour objectif d'analyser la digitalisation comme levier de modernisation de l'administration judiciaire algérienne, à travers le cas de la Direction Générale de la Modernisation de la Justice. Cette étude s'inscrit dans un contexte où les administrations publiques sont appelées à améliorer leur fonctionnement, à simplifier leurs procédures et à renforcer la qualité du service rendu aux usagers. Dans le secteur judiciaire, cette évolution revêt une importance particulière, en raison de la sensibilité des données traitées, de la complexité des procédures et des attentes croissantes des citoyens en matière d'accessibilité, de célérité et de transparence.

Afin de répondre à la problématique posée, une approche qualitative a été adoptée, fondée sur l'analyse documentaire, l'observation et des entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs impliqués dans le processus de modernisation numérique au sein de la DGMJ. Cette démarche a permis de comprendre la digitalisation non seulement à travers les textes et les dispositifs institutionnels existants, mais également à travers les perceptions des acteurs de terrain et les conditions concrètes de sa mise en œuvre.

Les résultats obtenus montrent que la digitalisation contribue effectivement à la modernisation de l'administration judiciaire. Elle permet d'améliorer le fonctionnement administratif, de simplifier certaines procédures, de réduire progressivement le recours aux supports physiques, de renforcer la circulation de l'information et d'assurer une meilleure traçabilité des opérations. Elle participe également au rapprochement du service public de la justice des usagers, à travers le développement de services numériques et la dématérialisation progressive de certaines démarches.

Toutefois, cette contribution demeure conditionnée par plusieurs facteurs. Les résultats ont mis en évidence que la réussite de la digitalisation dépend de la disponibilité d'infrastructures fiables, du renforcement des compétences numériques, de l'adhésion des agents, de la coordination entre les services et de la sécurisation des systèmes d'information. Les difficultés d'appropriation des outils numériques, les besoins en formation, les résistances au changement et les exigences de cybersécurité constituent ainsi des obstacles importants à prendre en compte.

La confrontation avec la littérature confirme que la digitalisation judiciaire ne doit pas être considérée comme une simple évolution technique, mais comme un processus institutionnel, organisationnel et humain. Les travaux étudiés montrent que les bénéfices de la justice numérique ne sont pas automatiques : ils dépendent de la manière dont les projets sont pilotés, accompagnés, sécurisés et évalués. Les résultats de notre étude rejoignent cette

idée, dans la mesure où la modernisation numérique de l'administration judiciaire nécessite une approche progressive, intégrée et adaptée aux réalités du terrain.

Ainsi, la réponse à la problématique peut être formulée comme suit : la digitalisation contribue à la modernisation de l'administration judiciaire algérienne au moyen de la DGMJ en améliorant l'efficacité administrative, la traçabilité, l'accessibilité des services et la qualité du fonctionnement interne. Cependant, son impact reste lié aux conditions de mise en œuvre, notamment l'accompagnement du changement, le développement des compétences, la coordination institutionnelle, la sécurité des systèmes d'information et l'évaluation régulière des projets numériques.

À partir de ces constats, plusieurs pistes d'amélioration peuvent être proposées. Il apparaît nécessaire de renforcer les actions de formation et de sensibilisation, d'impliquer davantage les acteurs de terrain dans les projets numériques, d'améliorer la coordination entre les services, de consolider les dispositifs de cybersécurité et de mettre en place des indicateurs permettant de suivre l'impact réel des outils digitaux sur la qualité du service public judiciaire.

Enfin, cette recherche ouvre la voie à d'autres perspectives. De futurs travaux pourraient élargir le champ d'analyse à d'autres acteurs du système judiciaire, tels que les magistrats, les greffiers, les avocats et les justiciables, afin d'obtenir une vision plus complète de l'impact de la digitalisation. Des études quantitatives pourraient également permettre de mesurer plus précisément les effets des services numériques sur les délais, la satisfaction des usagers et l'efficacité administrative. En définitive, la digitalisation de l'administration judiciaire prend tout son sens lorsqu'elle demeure au service d'une justice plus accessible, plus efficace et plus proche du citoyen.

BIBLIOGRAPHIE

- Arab, A. (2024). *Contribution de la numérisation de l'administration publique au développement économique*. 09(02).
- Arroussi, S. (2024). *Legal Obstacles to Electronic Litigation in Algeria*. 15(2), 598–611.
- Benfarhat, M. L. (2023). *Modernisation de l'Administration Publique Algérienne: Défis et Enjeux*. 12(03), 525–535.
- Bhatt, H. et al. (2024). *Integrating Industry 4.0 Technologies for the Administration of Courts*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/s41599-024-03587-0>
- Boudebza, D. (2024). *Digitisation of the Justice Sector in Algeria: Reality and Challenges*.
- CEPEJ (Council of Europe). (2024). *Systèmes judiciaires européens – Rapport d'évaluation*. Council of Europe.
- Décret exécutif n° 23-342 du 11 Rabie El Aouel 1445 correspondant au 27 septembre 2023 modifiant et complétant le décret exécutif n° 04-333 du 10 Ramadhan 1425 correspondant au 24 octobre 2004 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la Justice, Pub. L. Nos. 23–342, Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire 6 (2023). <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2023/F2023064.pdf>
- Décret exécutif n° 23-342 du 27 septembre 2023 modifiant et complétant le décret exécutif n° 04-333 du 24 octobre 2004 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la Justice, Pub. L. Nos. 23–342, Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire 6 (2023). <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2023/F2023064.pdf>
- Décret présidentiel n° 20-05 du 24 Joumada El Oula 1441 correspondant au 20 janvier 2020 portant mise en place d'un dispositif national de la sécurité des systèmes d'information, Pub. L. Nos. 20–05, Journal officiel de la République algérienne

- démocratique et populaire (2020). https://www.mpt.gov.dz/wp-content/uploads/2023/11/Decret-presidentiel-n%C2%B0-20-05.fr_.pdf
- Décret présidentiel n° 20-05 du 24 Joumada El Oula 1441 correspondant au 20 janvier 2020 portant mise en place d'un dispositif national de la sécurité des systèmes d'information, Pub. L. Nos. 20–05, Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire (2020). https://www.mpt.gov.dz/wp-content/uploads/2023/11/Decret-presidentiel-n%C2%B0-20-05.fr_.pdf
- Djafer, B. M., & Soltani, M. R. (2020). *L'administration électronique levier de modernisation de l'administration publique*.
- Drabo, F. (2021). *The Digitization of Court Processes in African Regional and Subregional Judicial Institutions*. Walden University.
- Ghorab, S. (2023). *رقمنة قطاع العدالة في الجزائر بين النظري والتطبيقي*.
- Grudtsina, L. (2025). *Digitalization of Justice in the Kingdom of Spain*.
- Hamza, A., & Boussouga, B. (2025). *Digitization of the Justice Sector in Algeria: Toward Institutional Modernization or Risk*.
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2023). *Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Kuhimbisa, E. (2024). *Experience and Impact of Digital Transformation in the Administration of Justice in Uganda*. <https://doi.org/https://doi.org/10.36745/ijca.580>
- Loi n° 15-03 du 11 Rabie Ethani 1436 correspondant au 1er février 2015 relative à la modernisation de la justice, Pub. L. Nos. 15–03, Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire 6 (2015). <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2015/F2015006.pdf>

- Loi n° 15-03 du 11 Rabie Ethani 1436 correspondant au 1er février 2015 relative à la modernisation de la justice, Pub. L. Nos. 15–03, Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire 6 (2015).
- Loi n° 15-04 du 11 Rabie Ethani 1436 correspondant au 1er février 2015 fixant les règles générales relatives à la signature et à la certification électroniques, 15–04 Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire 6 (2015).
<https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2015/F2015006.pdf>
- Loi n° 18-07 du 25 Ramadhan 1439 correspondant au 10 juin 2018 relative à la protection des personnes physiques dans le traitement des données à caractère personnel, Pub. L. Nos. 18–07, Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire 4 (2018).
- Meneceur, Y. (2025). *La transformation numérique de la justice: Ambitions, réalités et perspectives* (p. 59). Université de Strasbourg ; Institut Robert Badinter.
- Ministère de la Justice, République Algérienne Démocratique et Populaire. (2026, April 1). *Ministère de la Justice – Algérie (Site officiel)*. Ministère de La Justice – Algérie.
https://www.mjustice.gov.dz/?utm_source=chatgpt.com
- OECD. (2025). *Toolkit for Access to Justice and People-Centred Justice Systems* (Toolkit / Report; p. 114). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/aecf7f78-en>
- Reiling, D. (2009). *Technology for Justice: How Information Technology Can Support Judicial Reform*.
- Reiling, D., & Contini, F. (2022a). E-Justice Platforms: Challenges for Judicial Governance. *International Journal for Court Administration*, 13(1), 6.
<https://doi.org/10.36745/ijca.445>
- Reiling, D., & Contini, F. (2022b). *E-Justice Platforms: Challenges for Judicial Governance*. 13(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.36745/ijca.445>

- Rivas Zannou, L. (2021). La justice numérique: Réalité, crainte et projection. *Lex Electronica*, 26(2), 173–194. CanLII.
- Terrah, I., & Kada, A. (2024). *La digitalisation des administrations publiques au Maroc*. 6(4), 437–455.
- Thiétart, R.-A. (1999a). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In *Méthodes de recherche en management* (pp. 261–293). Dunod. <https://shs.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093-page-261>
- Thiétart, R.-A. (1999b). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Upegui Caro, V. (2025, March 20). Five ways digital technologies are transforming courts and access to justice. *Governance for Development*. <https://blogs.worldbank.org/en/governance/five-ways-digital-technologies-are-transforming-courts-and-access>
- Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*.
- Vidaki, A. (2024). *Digitalisation of Justice in the EU: Challenges and Future Prospects*.
- Zannou, L. R. (2021). *La justice numérique: Réalité, crainte et projection*.

ANNEXES

**ANNEXE A - GUIDE D'ENTRETIEN
SEMI-DIRECTIF**

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلعة

Guide d'entretien

Thème : la digitalisation comme levier de modernisation de l'administration judiciaire. Cas de la direction générale de la modernisation de la justice

Objectifs :

Ce guide répond au besoin de recherche dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'études de master en gouvernement électronique à l'école nationale supérieure de management (ENSM-Koléa) sur le thème de : la digitalisation comme levier de modernisation de l'administration judiciaire. Cas de la direction générale de la modernisation de la justice.

À cet effet, je tiens à vous remercier infiniment d'avoir accepté de participer à cet entretien, je vous rassure sur le fait que cet entretien est réalisé à des fins purement académiques et pédagogiques, de manière parfaitement anonyme et rien ne reliera vos réponses à votre identité ou à votre organisation.

Je vais vous poser quelques questions auxquelles il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Je vous remercie infiniment pour votre collaboration.

Tout d'abord, je vous demande : est-il possible de procéder à l'enregistrement de cet entretien ? Je vous assure que ce dernier sera détruit juste après la transcription de vos réponses.

Questions introductives :

Q1 : Pouvez-vous vous présenter brièvement (fonction, service, ancienneté, missions principales) ?

Q2 : Quel est votre rôle dans les projets de digitalisation ou de modernisation au sein de la DGMJ ?

Q3 : Dans votre travail quotidien, quels sont les principaux outils numériques ou outils de communication que vous utilisez ?

Questions de l'entretien :

AXE 1 : la digitalisation comme choix stratégique et institutionnel

Q1 : Au sein de la DGMJ, la digitalisation relève-t-elle d'un choix stratégique et institutionnel ?

S'inscrit-elle dans une stratégie globale de modernisation de l'administration judiciaire ?

Q2 : Selon vous, les projets de digitalisation engagés dans le secteur de la justice reposent-ils sur un cadre juridique et réglementaire adéquat et suffisamment clair ?

Q3 : Quels sont, d'après vous, les principaux objectifs recherchés par la DGMJ à travers la digitalisation de l'administration judiciaire ?

AXE 2 : Les défis, les contraintes et les aspects organisationnels de la digitalisation

Q4 : Quelles sont les principales contraintes ou les principaux défis rencontrés dans la mise en œuvre du processus de digitalisation au sein de la DGMJ ?

Q5 : Comment les projets numériques sont-ils identifiés, planifiés et mis en œuvre au sein de la DGMJ ?

Existe-t-il une démarche ou une procédure particulière pour sélectionner les projets prioritaires ?

Q6 : Dans quelle mesure les ressources humaines, les compétences numériques, les infrastructures et la coordination entre services influencent-elles la réussite de la digitalisation ?

Q7 : Observez-vous des résistances au changement ou des difficultés d'appropriation des outils numériques par les agents ? Si oui, sous quelles formes ?

AXE 3 : Les effets et les perspectives de la digitalisation sur l'administration judiciaire

Q8 : Comment évaluez-vous les actions déjà entreprises en matière de digitalisation au sein de l'administration judiciaire ?

Q9 : Selon vous, quels sont les effets concrets de la digitalisation sur le fonctionnement de l'administration judiciaire ?

Q10 : La digitalisation a-t-elle eu un impact sur :

- La simplification des procédures ?
- La réduction des délais ?
- La qualité du service rendu ?
- La circulation de l'information ?
- La relation avec les usagers ?

Q11 : La digitalisation a-t-elle transformé les pratiques professionnelles et les métiers au sein de l'administration judiciaire ? Si oui, comment ?

Q12 : Quelles perspectives envisagez-vous pour renforcer davantage la modernisation de l'administration judiciaire par le numérique ?

Souhaitez-vous ajouter un élément ou une remarque que vous jugez important(e) concernant la digitalisation comme levier de modernisation de l'administration judiciaire ?

ANNEXE B - RÉSULTATS DE NVIVO

(La matrice condensée)

	A : AXE 1_ la digital comme choix	B : AXE 2 _défis et contraintes	C : AXE 3 _ effets et perspectives
1 : entretien 1	Oui, tout à fait. Au sein de la DGMJ, je considère que la digitalisation relève à la fois d'un choix stratégique et institutionnel. Elle ne se limite pas à l'introduction d'outils informatiques, mais s'inscrit dans une vision globale de transformation du service public de la justice. Pour moi, la digitalisation fait pleinement partie d'une stratégie de modernisation de l'administration judiciaire. Elle vise à améliorer l'efficacité des juridictions, à renforcer la transparence des procédures et à faciliter l'accès des citoyens et des professionnels aux services de la justice. Elle s'inscrit également dans une feuille de route gouvernementale visant à moderniser l'administration publique, à développer les services en ligne et à améliorer la qualité des prestations rendues aux citoyens. Oui, les projets de digitalisation reposent sur un cadre juridique existant, notamment la loi n° 15-03 relative à la modernisation de la justice. Cette loi constitue une base importante pour accompagner la transformation numérique du secteur judiciaire. Elle a permis d'encadrer plusieurs aspects liés à l'organisation, à l'efficacité des juridictions et à l'introduction progressive des outils numériques. Toutefois, je pense qu'il est nécessaire de continuer à adapter et à enrichir le cadre réglementaire afin de répondre aux nouveaux enjeux du numérique, notamment en matière de dématérialisation complète, de sécurité des données, d'interopérabilité des systèmes et	En réalité, je considère que la digitalisation au sein de la DGMJ ne rencontre pas de contraintes majeures bloquantes. Le processus est globalement bien engagé et soutenu institutionnellement. Cependant, certaines difficultés peuvent apparaître, notamment en matière de ressources. Il s'agit principalement des compétences spécialisées nécessaires pour accompagner certains projets techniques complexes, ainsi que des moyens financiers à mobiliser pour soutenir et accélérer la transformation numérique. Pour moi, il s'agit donc davantage d'un enjeu de renforcement et d'optimisation des ressources que de véritables obstacles structurels. Au sein de la DGMJ, les projets numériques sont généralement identifiés à partir des besoins exprimés par les juridictions et par les différents acteurs du secteur de la justice. Ils sont également définis en fonction des orientations stratégiques de modernisation. Une phase d'analyse et d'étude est ensuite réalisée afin d'évaluer la pertinence, la faisabilité et la valeur ajoutée de chaque projet. Cette étape permet de mieux définir les priorités. La planification se fait dans le cadre d'une feuille de route globale, en tenant compte de l'importance du projet, de son impact et des ressources disponibles. Pour la mise en œuvre, nous adoptons une approche projet, avec des équipes dédiées, un suivi régulier et des phases de validation à chaque étape : conception, développement, tests et déploiement. la réussite de la transformation numérique	J'évalue positivement les actions déjà entreprises en matière de digitalisation. On observe notamment une amélioration de l'accès aux services, une meilleure organisation des procédures et une évolution vers davantage de dématérialisation et d'efficacité dans le traitement des dossiers. Ces actions ont également contribué à moderniser les méthodes de travail et à renforcer la culture numérique au sein des juridictions. Cela dit, je considère que la digitalisation reste une dynamique continue. Les acquis sont importants, mais ils doivent être consolidés et élargis afin d'atteindre un niveau de maturité numérique encore plus avancé. la digitalisation produit plusieurs effets concrets sur le fonctionnement de l'administration judiciaire. Elle permet d'abord d'améliorer l'efficacité des services grâce à des procédures plus rapides et à un meilleur traitement des dossiers. Elle contribue également à une meilleure organisation du travail, en facilitant l'accès à l'information et la circulation des données entre les différents acteurs. On constate aussi un renforcement de la transparence et de la traçabilité des procédures, ce qui améliore le suivi des affaires et la qualité du service rendu. Enfin, la digitalisation facilite l'accès à la justice pour les citoyens et les professionnels, notamment à travers les services en ligne. Oui, la digitalisation a eu un impact sur l'ensemble de ces aspects. Concernant la simplification des procédures, elle permet de réduire les démarches papier, de dématérialiser certaines étapes et d'automatiser des tâches répétitives. Cela rend les procédures plus rapides, plus accessibles et plus fluides, aussi bien pour les agents que pour les usagers. Elle contribue également à la réduction des délais grâce à la dématérialisation, à l'automatisation de certaines tâches et à une meilleure circulation de l'information. En matière de qualité du service rendu, elle permet de rendre les services plus accessibles, plus rapides et plus transparents, tout en réduisant les erreurs liées aux traitements manuels. La digitalisation améliore aussi la circulation de l'information, dans le respect des règles de droit et de confidentialité. Enfin, elle améliore la relation avec les usagers, car la communication devient plus rapide, plus transparente et plus réactive. Les

	de protection des informations sensibles. Les principaux objectifs recherchés par la DGMJ consistent à moderniser le fonctionnement de l'administration judiciaire, à améliorer la qualité du service public de la justice et à renforcer l'efficacité des procédures. À travers la digitalisation, nous cherchons également à faciliter l'accès des citoyens, des justiciables et des professionnels du droit aux services judiciaires, à réduire les délais de traitement, à améliorer la circulation de l'information et à renforcer la traçabilité des actes. L'objectif est donc de passer progressivement d'une administration fondée sur le papier vers une administration judiciaire plus fluide, plus transparente et davantage orientée vers l'utilisateur.	repose sur un équilibre entre les compétences, les infrastructures et l'organisation. Les ressources humaines jouent un rôle essentiel, car ce sont les compétences techniques et fonctionnelles qui permettent de concevoir, développer, maintenir et faire évoluer les outils numériques. Les infrastructures sont également déterminantes, puisqu'elles conditionnent la disponibilité, la performance et la sécurité des systèmes. Enfin, la coordination entre les services est indispensable pour assurer la cohérence des projets, éviter les décalages entre les besoins métiers et les solutions techniques, et garantir l'adhésion des utilisateurs. Globalement, comme dans toute transformation numérique, je peux observer certaines difficultés d'appropriation des outils par les agents. Toutefois, il ne s'agit pas de résistances fortes ou généralisées actuellement. Ces difficultés sont généralement liées à l'adaptation progressive aux nouveaux outils, aux changements dans les habitudes de travail et au besoin de formation. C'est pourquoi l'accompagnement, la sensibilisation et la conduite du changement restent nécessaires pour favoriser l'appropriation durable des dispositifs numériques.	citoyens et les professionnels peuvent être mieux informés sur l'état d'avancement de leurs demandes ou procédures. Oui, la digitalisation a transformé les pratiques professionnelles. Elle a d'abord modifié les méthodes de travail quotidiennes, puisque plusieurs tâches sont aujourd'hui dématérialisées. Le traitement papier est progressivement remplacé par des outils numériques, ce qui rend le travail plus structuré, plus traçable et souvent plus rapide. Elle a également renforcé le travail collaboratif grâce aux outils de partage d'information et de communication. La circulation des données est devenue plus fluide, ce qui modifie la manière de coordonner les activités entre les services. Les métiers conservent leur finalité, mais ils intègrent désormais une dimension numérique plus importante, ce qui nécessite une adaptation continue et un renforcement des compétences digitales. Parmi les perspectives importantes, je peux citer le renforcement de l'interopérabilité des systèmes d'information, afin d'assurer une circulation fluide, sécurisée et cohérente de l'information entre les différentes structures. Je considère également que la valorisation des données constitue une perspective importante, notamment pour améliorer le pilotage, l'aide à la décision et l'efficacité globale du service public de la justice. Enfin, ces évolutions doivent s'accompagner d'un renforcement continu des compétences et d'une conduite du changement efficace, car l'adhésion des utilisateurs reste une condition essentielle de réussite. Je voudrais souligner que la digitalisation n'est pas uniquement un projet technologique. C'est avant tout un levier de transformation globale de l'administration judiciaire. Sa réussite ne dépend pas seulement des outils, mais aussi de la gouvernance, de l'accompagnement du changement et de l'adhésion des utilisateurs. Je pense que la digitalisation doit toujours rester orientée vers un objectif principal : améliorer la qualité du service public de la justice, en le rendant plus efficace, plus accessible et plus transparent pour les citoyens.
--	--	--	---

2 : entretien 2	Je considère que la digitalisation relève effectivement d'un choix stratégique et institutionnel. Depuis la création de la DGMJ en 2003, il y a eu une volonté claire de moderniser le secteur de la justice. Auparavant, il s'agissait principalement d'une simple direction de l'informatique, mais avec le développement des besoins du secteur, la digitalisation est devenue une orientation stratégique. Nous avons pu mettre en place une infrastructure réseau regroupant les différentes sous-directions, juridictions et entités sous tutelle. Cette infrastructure a permis de soutenir le développement des applications qui gèrent l'activité judiciaire de manière générale. Pour moi, il ne s'agit donc pas d'un choix conjoncturel, mais bien d'une stratégie de modernisation durable. Oui, mais il faut rappeler que ce cadre juridique s'est construit progressivement. Au début du processus, il n'existait pas encore de texte spécifique régissant globalement la modernisation ou l'informatisation de l'activité judiciaire. La loi n° 15-03 relative à la modernisation de la justice, promulguée en 2015, a constitué une étape importante. Elle a posé les principes généraux de la modernisation à travers l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, notamment la centralisation des bases de données, l'utilisation de la visioconférence et la transmission électronique des actes judiciaires et extrajudiciaires. Par la suite, certaines dispositions ont été intégrées dans les codes de procédure, notamment en matière civile et pénale. Ainsi, le cadre juridique a évolué progressivement afin d'accompagner les besoins de la	Pour comprendre les contraintes, il faut revenir au début du processus de digitalisation. À ce moment-là, les principales difficultés concernaient surtout la compréhension du changement et l'adhésion des utilisateurs aux nouvelles solutions. Il y avait une certaine résistance, mais elle n'était pas liée à l'outil informatique lui-même. Elle était plutôt liée au changement du mode de travail et à la peur de l'avenir. Cette résistance était acceptable, car elle n'a pas bloqué le fonctionnement du service judiciaire. Aujourd'hui, les contraintes se situent davantage au niveau de l'évolution technologique. Les technologies évoluent rapidement, et les attentes du secteur augmentent également. Le défi consiste donc à suivre cette évolution, à adapter les systèmes et à répondre aux nouveaux besoins. Les projets numériques sont identifiés principalement à partir de l'écoute des justiciables, des citoyens, des magistrats et des greffiers. Une grande partie des projets, que j'estime à environ 70 %, provient des besoins exprimés par les acteurs du terrain. Le reste relève plutôt de nos propres propositions. Nous analysons certains problèmes, même lorsqu'ils ne sont pas exprimés directement, puis nous essayons de proposer des solutions numériques adaptées. Cette démarche permet à la fois de répondre aux besoins existants et d'anticiper les besoins futurs du secteur. L'être humain constitue le noyau dur de la transformation numérique. Ce sont les ressources humaines qui conçoivent, développent, maintiennent et font évoluer les systèmes. La technologie seule ne peut pas réussir sans des compétences capables de la maîtriser et de l'adapter aux besoins réels du secteur. Les techniciens, les développeurs, les ingénieurs, mais aussi les utilisateurs métiers	J'évalue positivement les actions déjà entreprises. De mon point de vue, les choix réalisés jusqu'à présent n'ont pas créé d'erreurs majeures pouvant affecter le processus de modernisation à long terme. Cependant, lorsqu'on parle de digitalisation et de numérisation, la question de la sécurité des données apparaît immédiatement. Il s'agit notamment de la protection des données à caractère personnel, de la cybersécurité, de la prévention contre les cyberattaques, les risques d'intrusion, les sabotages et les atteintes aux bases de données. C'est pour cette raison qu'il existe une sous-direction chargée de la sécurité des systèmes d'information, qui veille à la protection et à la sécurisation des systèmes. Les effets concrets de la digitalisation sont visibles principalement dans le gain de temps et la réduction de l'encombrement au niveau des guichets. La numérisation permet de fluidifier certaines démarches, de réduire les déplacements inutiles et d'améliorer la prise en charge des citoyens. Elle permet également de simplifier le fonctionnement administratif et de faciliter l'accès aux informations nécessaires au traitement des dossiers. Oui, la numérisation a nécessairement un impact sur la simplification des procédures. Pour moi, numérisation signifie simplification. Lorsqu'une procédure est numérisée, elle devient généralement plus rapide, plus fluide et plus accessible. Elle permet aussi de réduire les délais, parce que certaines étapes sont automatisées ou dématérialisées. La circulation de l'information devient plus rapide, et cela améliore la qualité du service rendu aux citoyens et aux justiciables. Oui, la digitalisation a entraîné des changements dans les pratiques professionnelles au niveau des juridictions. Elle a notamment eu un impact sur l'organisation du travail, la répartition du personnel et le circuit des procédures. Par exemple, auparavant, certains agents étaient regroupés dans un même bureau parce qu'ils effectuaient le même type de tâche. Aujourd'hui, grâce au travail en réseau, il n'est plus nécessaire de regrouper physiquement tous les agents au même endroit. Ils peuvent travailler à partir de plusieurs points, tout en restant connectés au même système. La numérisation a donc
-----------------	---	--	--

digitalisation. l'objectif principal de la DGMJ est de placer le citoyen et le justiciable au centre de la modernisation. La digitalisation doit permettre d'améliorer les prestations de service, de faciliter l'accès à la justice et d'améliorer la manière dont le service public judiciaire est rendu. L'objectif n'est pas uniquement de numériser les procédures, mais surtout d'améliorer la qualité du service rendu au citoyen et au justiciable. Il s'agit de rendre la justice plus accessible, plus rapide, plus organisée et plus proche des besoins des usagers.

jouent un rôle central dans cette réussite. Les infrastructures sont également importantes, car elles assurent la disponibilité et la continuité des services. Cependant, sans compétences humaines, sans coordination et sans accompagnement, les infrastructures et les outils restent insuffisants. Pour moi, la réussite de la digitalisation dépend donc d'un équilibre entre l'humain, la technologie, l'organisation et la coordination entre les différents acteurs. Aujourd'hui, je ne ressens pas de résistance institutionnelle significative. Les résistances qui existaient au début se sont progressivement atténuées avec l'usage des outils numériques et leur intégration dans le travail quotidien. La digitalisation est désormais mieux acceptée, parce que les utilisateurs constatent ses effets positifs sur l'organisation du travail et sur la simplification des procédures.

influencé l'organisation judiciaire, les méthodes de travail et le circuit des procédures. Toutefois, je précise que l'informatique doit rester un outil de simplification et d'amélioration. Elle ne doit pas dominer le métier judiciaire ni modifier sa finalité. Parmi les perspectives importantes, je cite d'abord l'interopérabilité des systèmes. Il faut rendre nos systèmes interopérables, tout en préservant la sensibilité et la confidentialité de l'information judiciaire. Un autre point important concerne l'analyse des données. Nous disposons d'un volume important d'informations, mais il faut savoir comment les analyser, les traiter et les exploiter. Cela nécessite des outils adaptés, mais aussi des personnes formées à l'analyse de l'information. L'intelligence artificielle pourrait également constituer une perspective future pour le secteur de la justice. Toutefois, il faut l'utiliser avec prudence, car l'IA peut produire des erreurs ou des réponses inexactes. Il est donc nécessaire de bien l'encadrer et de former les personnes qui seront amenées à l'utiliser. Je tiens à souligner que la finalité n'est pas de numériser pour numériser. Si nous numérisons, c'est parce que nous avons un objectif et une stratégie. Il ne faut pas avancer de manière anarchique. Il est nécessaire de s'inscrire dans une stratégie nationale claire, avec un comité de pilotage national et une vision cohérente. Chaque secteur ne doit pas avancer isolément avec sa propre stratégie ; il faut une coordination globale pour que tous les secteurs progressent ensemble.

3 : entretien 3	Oui, je considère que la digitalisation relève à la fois d'un choix stratégique et institutionnel. Elle s'inscrit dans une vision globale de modernisation de l'administration judiciaire. La modernisation de la justice repose sur des études et des orientations visant à numériser progressivement le secteur, à améliorer son organisation et à renforcer la qualité des services rendus aux citoyens et aux justiciables. Oui, les projets de digitalisation reposent toujours sur un cadre juridique et réglementaire. Même lorsque la loi évolue ou se modifie, les projets doivent suivre ces modifications afin de rester conformes aux exigences juridiques. La digitalisation doit donc être accompagnée par un cadre réglementaire adapté, car le secteur judiciaire est un domaine sensible qui nécessite sécurité, conformité et respect des procédures. Les principaux objectifs recherchés par la DGMJ sont la numérisation de l'ensemble du secteur judiciaire, la transparence du travail judiciaire, la simplification des procédures et le développement des services judiciaires à distance au profit des citoyens et des justiciables. La digitalisation vise également à intégrer des technologies comme la signature électronique et l'authentification numérique dans le domaine judiciaire. Ces outils permettent de sécuriser les échanges, de fiabiliser les actes et de renforcer la confiance dans les services numériques.	les principales contraintes sont surtout liées à l'organisation, à la coordination entre les services et à l'adaptation des procédures existantes aux outils numériques. La digitalisation ne consiste pas seulement à introduire des technologies ; elle nécessite aussi de revoir certaines méthodes de travail, de clarifier les circuits administratifs et d'assurer une cohérence entre les besoins exprimés et les solutions développées. Il peut également exister des contraintes liées à l'accompagnement des agents, à la formation et à l'harmonisation des pratiques entre les différentes structures. Pour moi, la réussite de la digitalisation dépend donc de la capacité à anticiper les besoins, à accompagner le changement et à assurer une bonne coordination entre les acteurs concernés. Les projets numériques sont identifiés à travers des études de besoins. Nous analysons les attentes des services, les difficultés rencontrées dans le fonctionnement administratif et les priorités à traiter dans le cadre de la modernisation. La sélection des projets se fait selon l'importance des objectifs et des besoins identifiés. Les projets prioritaires sont ceux qui permettent de simplifier les procédures, d'améliorer la qualité du service rendu et de renforcer l'efficacité de l'administration judiciaire. La coordination entre les services est essentielle. Elle permet de réaliser des études prospectives, de proposer des projets numériques adaptés et de développer des solutions cohérentes avec les besoins de l'administration judiciaire. Cette coordination permet aussi de mieux articuler les aspects organisationnels et les aspects techniques de la digitalisation. Elle évite les décalages entre les outils développés et les besoins réels des utilisateurs. Non, je n'observe pas vraiment de résistances actuellement. Au contraire, les agents demandent de plus en plus la numérisation du secteur et souhaitent voir davantage de procédures digitalisées. Cela montre que les outils numériques sont progressivement perçus comme des moyens de simplifier le travail, d'améliorer l'efficacité et de réduire les lourdeurs administratives.	J'évalue les actions déjà entreprises en matière de digitalisation de manière très positive. Je considère qu'elles ont contribué à moderniser l'administration judiciaire, à améliorer l'organisation du travail et à renforcer la qualité du service rendu. Parmi les effets concrets, je peux citer la simplification des services et des procédures, ainsi que l'accélération du traitement des affaires judiciaires. La digitalisation contribue donc à améliorer l'efficacité administrative et à faciliter l'accès des citoyens et des justiciables aux services de la justice. Oui, bien sûr. La digitalisation a eu un impact sur la simplification des procédures, la réduction des délais, la qualité du service rendu et la circulation de l'information entre les agents, notamment à travers la messagerie, les applications numériques et le courrier électronique. Elle a également amélioré la relation avec les usagers, car cette modernisation est principalement destinée aux citoyens et aux justiciables. L'objectif est de leur offrir un service plus rapide, plus accessible et plus efficace. Je préfère dire que la digitalisation a simplifié les pratiques professionnelles plutôt qu'elle n'a complètement transformé les métiers. Les métiers judiciaires gardent leur finalité, mais les méthodes de travail deviennent plus simples, plus rapides et plus organisées. La digitalisation permet de réduire le recours au papier, de faciliter la circulation de l'information et d'améliorer l'organisation des procédures. Elle ne change donc pas nécessairement le métier en lui-même, mais elle améliore les conditions dans lesquelles il est exercé. Parmi les perspectives que j'envisage, il y a la rationalisation des dépenses, la dématérialisation totale des procédures et la mise en place d'une justice numérique plus performante. L'objectif est d'aller progressivement vers le « zéro papier », tout en améliorant les outils existants, en accompagnant les utilisateurs et en renforçant la cohérence organisationnelle de la digitalisation.
-----------------	---	---	---

4 : entretien 4	Oui, elle relève clairement d'un choix stratégique et institutionnel. Depuis 2003, nous avons commencé à digitaliser progressivement le secteur judiciaire. Cette orientation traduit une volonté de moderniser le fonctionnement de la justice à travers l'intégration des technologies de l'information et de la communication. Oui, bien évidemment. Les projets de digitalisation reposent sur un cadre juridique, notamment la loi n° 15-03 relative à la modernisation de la justice. Cette loi constitue une base juridique importante pour encadrer les actions de numérisation et accompagner la transformation numérique du secteur judiciaire. L'objectif principal est le traitement efficace de l'information. Nous essayons d'exploiter au mieux les technologies de l'information et de la communication afin de moderniser les procédures judiciaires et administratives. Cela se traduit, par exemple, par l'utilisation de la visioconférence pour certaines affaires, l'acquisition de logiciels plus performants, le renforcement de la sécurité et la numérisation progressive des activités judiciaires. L'objectif est donc d'améliorer la rapidité, la sécurité, la qualité et l'efficacité du fonctionnement judiciaire.	Je considère que l'un de nos points forts est que plusieurs développements sont réalisés en interne. Cela nous évite certaines contraintes que l'on peut rencontrer ailleurs, notamment la dépendance excessive à des prestataires externes. Cependant, certaines contraintes existent au niveau de l'acquisition des équipements. Les procédures administratives, les bons de commande, les seuils réglementaires et les consultations peuvent parfois ralentir l'acquisition rapide du matériel ou des solutions nécessaires. Dans le domaine informatique, les procédures de marché peuvent parfois constituer une contrainte, parce que la technologie évolue rapidement alors que les procédures administratives peuvent prendre du temps. Pour moi, le projet central est la numérisation de l'activité judiciaire. C'est le noyau de la transformation numérique, car l'activité judiciaire constitue le lien principal entre le citoyen et la justice. Les projets sont donc orientés vers les dispositifs qui permettent d'améliorer le traitement des affaires, de faciliter les démarches des citoyens et de renforcer l'efficacité des services judiciaires. Ces éléments influencent directement la réussite de la digitalisation. Les ressources humaines assurent le développement, la maintenance et l'amélioration continue des projets numériques en cours. Les compétences techniques sont indispensables pour garantir la continuité des services, résoudre les incidents et adapter les systèmes aux besoins du terrain. Les infrastructures jouent également un rôle essentiel, car elles conditionnent la disponibilité, la rapidité et la sécurité des services numériques. Enfin, la coordination entre les services permet d'assurer une meilleure cohérence entre les besoins exprimés et les solutions mises en place. Au départ, il y avait bien évidemment des résistances au changement, comme dans tout secteur confronté à une transformation de ses méthodes de travail. Ces résistances étaient surtout liées à l'adaptation aux nouveaux outils et à la modification des habitudes professionnelles. Mais aujourd'hui, la situation a évolué. Les utilisateurs se sont progressivement appropriés les outils numériques, au point qu'ils demandent eux-mêmes de nouvelles améliorations et de nouvelles fonctionnalités. Cela montre que la digitalisation est désormais mieux acceptée et qu'elle est perçue comme un moyen d'améliorer le travail quotidien.	J'évalue les actions déjà entreprises de manière très positive. Elles ont permis un gain de temps, une rationalisation des dépenses, une facilitation des démarches pour les citoyens et une amélioration du travail des agents. Pour moi, ces actions montrent que la digitalisation a réellement contribué à moderniser le fonctionnement du secteur judiciaire. Parmi les effets concrets, je peux citer la transparence, l'amélioration du service rendu au citoyen et la recherche continue de la satisfaction des usagers. La digitalisation permet au citoyen d'être mieux servi, d'accéder plus facilement à certains services et de bénéficier de procédures plus rapides et plus claires. Oui, bien sûr. La digitalisation a eu un impact sur la simplification des procédures, notamment à travers certains services comme le certificat de nationalité ou le casier judiciaire. Elle a également permis de réduire les délais, d'améliorer la qualité du service rendu et de faciliter la circulation de l'information grâce aux réseaux internes, comme l'intranet et les réseaux IP. Elle a aussi amélioré la relation avec les usagers, car les services deviennent plus accessibles, plus rapides et plus adaptés aux besoins des citoyens. Oui, la digitalisation a transformé les pratiques professionnelles. Elle n'a pas changé la finalité des métiers, mais elle a modifié la manière d'exécuter certaines tâches. Les agents utilisent davantage les systèmes d'information, consultent les données plus rapidement, communiquent plus facilement avec les autres services et traitent les dossiers de manière plus structurée. La digitalisation a donc renforcé la traçabilité, la rapidité et la coordination du travail. Elle a également rendu nécessaire le développement de nouvelles compétences numériques chez les agents. Nous essayons toujours d'améliorer le volet lié à la sécurité des systèmes d'information et d'adapter les équipements à l'évolution technologique. Il est important de continuer à renforcer les infrastructures, à sécuriser les données et à développer de nouveaux services numériques. Nous devons également améliorer en permanence la qualité des prestations offertes aux citoyens, car la finalité de la digitalisation reste l'amélioration du service public de la justice.
-----------------	--	---	--