



Ministère de la Transition
Numérique et de la Réforme
de l'Administration

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE D'ACCOMPAGNEMENT POUR LA SIMPLIFICATION ET LA PRÉPARATION À LA DIGITALISATION DES PARCOURS USAGER

MAI 2024



Sa Majesté le Roi Mohamed VI, Que Dieu l'assiste



Dr. Ghita MEZZOUR

Ministre déléguée auprès du Chef du Gouvernement chargée de la Transition Numérique et de la Réforme de L' Administration

*Pour beaucoup de documents administratifs, il s'agit d'un **parcours** où interviennent plusieurs administrations, chacune séparément de l'autre. Dans le cadre de la nouvelle stratégie, nous travaillons sur ces parcours afin de les harmoniser et de les **faciliter pour le citoyen**.*

Extrait d'un entretien accordé à un organe de presse national



Editorial

Sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu l'assiste, le chantier de **simplification administrative et de préparation à la digitalisation** a connu en 2019 un tournant important. Cette initiative qui mobilise l'ensemble des ministères et administrations publiques du Royaume a pour objectif la **simplification des démarches administratives pour les usagers**.

Concrètement, il s'agit de revoir l'ensemble des parcours administratifs afin de les **remodeler et les clarifier**, de **réduire leurs délais** de réalisation, de **minimiser le nombre de documents** demandés à l'usager et de simplifier le **suivi et la communication** entre l'administration et l'usager en ayant notamment recours à des **outils digitaux**.

L'étape marquante permettant la concrétisation de cette vision royale a été la promulgation de **la loi 55-19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives** entrée en vigueur le **28 septembre 2020** et qui ouvre la voie à une vaste série de réformes de l'administration marocaine.

Depuis, les administrations publiques ont mené la 1ère phase d'opérationnalisation de la loi en transcrivant plus de **2500 procédures et formalités liées aux actes administratifs**.

Aujourd'hui, l'enjeu est de poursuivre ces efforts en lançant la 2ème phase qui consiste à simplifier les procédures et les formalités liées aux actes administratifs et à préparer leur digitalisation.

Pour ce faire, le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration a mis à la disposition des administrations une **démarche pragmatique de simplification et de préparation à la digitalisation des parcours usager**.

Elaborée au travers d'une approche expérimentale, cette démarche a d'ores et déjà démontré son efficacité avec des bénéfices concrets pour l'usager qui se manifestent notamment par une **réduction de 45% du nombre de pièces demandées** au niveau des premiers périmètres sur lesquels elle a été implémentée.

Ces premiers retours terrains préfigurent de bénéfices significatifs et durables pour les usagers ce qui doit encourager toutes les administrations à œuvrer afin d'accélérer la simplification et la préparation de la digitalisation de leurs parcours et permettre ainsi au citoyen d'en récolter les précieux fruits.

Discours Royal à l'ouverture de la 1ère session de la 1ère année législative de la 10ème législature, 14 octobre, 2016

- Je songe également aux différents services concernés par l'investissement, ayant **vocation** à encourager les entreprises et à répondre aux besoins simples et de toutes sortes, du citoyen.
- Tous ces services ont pour finalité de permettre au citoyen de régler ses affaires, dans les meilleures conditions et les plus brefs délais possibles, et aussi de simplifier les procédures et de rendre les services et les prestations de base plus proches du citoyen.
- Par ailleurs, les citoyens font aussi grief de l'abus d'autorité et de pouvoir observé au niveau des différentes administrations, ainsi que de la lourdeur des procédures et de la longueur des délais de délivrance de certains documents administratifs.

Discours Royal à l'occasion de la Fête du Trône 2017

- L'un des problèmes qui entravent aussi le progrès du Maroc, réside dans la faiblesse de l'Administration publique, en termes de gouvernance, d'efficience ou de qualité des prestations offertes aux citoyens.
- Le devoir exige que les citoyens reçoivent, dans des délais raisonnables, des réponses convaincantes à leurs interrogations et à leurs plaintes. A cet égard, il est impératif d'expliquer les décisions prises et d'en justifier la teneur, même quand elles sont sanctionnées par un refus. A ce propos, tout refus doit reposer sur un fondement juridique: soit que la demande introduite constitue une infraction à la loi, ou que le citoyen n'a pas rempli toutes les formalités requises.

Discours Royal à l'occasion de la Fête du Trône 2018

- Par conséquent, et plus spécifiquement, il convient de mener à bien trois chantiers majeurs:
- Le troisième chantier concerne l'adoption de textes juridiques :
 - fixant, d'une part, à un mois le délai maximal accordé à certaines administrations pour répondre aux demandes qui leur sont adressées dans le domaine de l'investissement, tout en établissant que l'absence de réponse dans ce délai, tient lieu d'approbation ;
 - et empêchant, d'autre part, toute administration publique de demander, de la part d'un investisseur potentiel, des documents ou des informations qui sont déjà en possession d'une autre administration publique. C'est, en effet, aux services publics qu'il revient d'organiser un échange coordonné des informations, grâce au recours à l'informatique et aux nouvelles technologies.

Discours Royal à l'occasion de la Fête du Trône 2019

- En effet, le secteur public doit, sans tarder, opérer un triple sursaut en termes de simplification, d'efficacité et de moralisation.

Simplifiez et optimisez tous vos parcours usagers avec la nouvelle démarche méthodologique

Le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration a mis en place un **guide** définissant la **démarche de référence** pour la **simplification et la préparation à la digitalisation** des parcours usager, et met à la disposition des administrations **les outils opérationnels** nécessaires afin de réussir leurs projets de simplification d'une manière **optimale, efficace, et dans les meilleurs délais**, selon une approche **intégrée** et coordonnées entre les différents acteurs concernés.

Êtes-vous concernés ?

Le guide constitue un cadre de référence commun à utiliser par l'ensemble des **administrations publiques** afin de simplifier et préparer la digitalisation de leurs parcours usagers.

Les objectifs de la démarche



Proposer une expérience usager **simple, fluide et personnalisée**



Réduire le nombre de déplacements aux administrations



Trouver des **solutions** aux irritants de l'usager



Atténuer le **coût** et le **délai de la réalisation** de la procédure



Réduire le nombre de pièces administratives demandées



Capitaliser sur les avancées de l'administration en matière de transformation numérique

SOMMAIRE

01	Contexte	07
02	Objectifs du guide	11
03	Définitions des concepts	13
	Parcours de l'usager	14
	Procédure administrative	15
	La simplification	15
04	Démarche méthodologique de simplification et de préparation à la digitalisation	16
	Phase 1 : préparation des prérequis de la simplification et préparation à la digitalisation	18
	Phase 2 : Description et transcription du parcours usager	24
	Phase 3 : Analyse détaillée du parcours à simplifier	29
	Phase 4 : Mesures de simplification et préparation à la digitalisation	37
	Phase 5 : Définition du plan de déploiement et préparation des modalités de sa mise en œuvre	51
05	Offre d'accompagnement du MTNRA	57
06	Boîte à outils	59

A dark, atmospheric photograph of a road leading towards a range of mountains under a hazy sky.

1 - CONTEXTE

La loi 55-19 comme catalyseur de la simplification et de la préparation à la digitalisation des parcours usager

L'administration évolue dans un environnement constamment en mouvement qui l'oblige à s'adapter particulièrement au regard de l'accélération de la vague de digitalisation ayant survenue après la récente pandémie de 2019. Une période marquée notamment par le développement de nouveaux usages du digital et l'adoption rapide de certaines technologies par les citoyens et les entreprises.

Sa Majesté Le Roi Mohamed VI a donné ses Hautes directives, à plusieurs reprises, sur le fait de bien mener certains chantiers de réforme majeurs, dont notamment la simplification et la digitalisation des procédures et formalités administratives.

Dans ce contexte, l'accélération de la transition digitale de l'Administration constitue une priorité du nouveau modèle de développement et du programme gouvernemental 2021-2026, afin d'améliorer l'accessibilité et la qualité des services publics rendus aux usagers et de contribuer ainsi à instaurer un climat de

confiance avec l'administration.

Pour répondre aux enjeux de cette vision stratégique, la loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives a été promulguée. Celle-ci fixe les principes et les règles régissant les procédures et les formalités relatives aux actes administratifs demandés par les usagers auprès de l'Administration publique.

Conformément à la loi, la relation entre l'administration et l'usager est fondée sur les principes généraux suivants :



Confiance

La confiance entre l'usager et l'administration.



Transparence

La transparence des procédures et des formalités liées à la réception, au traitement et à la délivrance des actes administratifs, à travers notamment, leur formalisation, transcription et approbation et l'information des usagers de leur contenu à travers leur publication, en veillant à en faciliter l'accès par tous les moyens appropriés, notamment les moyens électroniques.



Simplification

La simplification des procédures et des formalités afférentes aux actes administratifs notamment par la suppression des procédures et formalités non justifiées, l'uniformisation et l'amélioration de la lisibilité des procédures et la réduction des charges et des frais.



Fixation de délais

La fixation des délais maximums pour l'instruction, le traitement et la réponse par l'administration aux demandes des usagers, relatives aux actes administratifs.



Considération du silence

La considération du silence de l'administration au sujet des demandes des usagers, relatives aux actes administratifs, au terme du délai prévu, comme un accord et ce, pour une liste d'actes définie par voie réglementaire.



Proportionnalité

Tenir compte de la proportionnalité entre l'objet de l'acte administratif et les documents, pièces et informations requises pour son obtention.



Qualité des services

La veille à l'amélioration continue de la qualité des services rendus aux usagers, en œuvrant notamment à accélérer la cadence et à améliorer l'efficacité de traitement des demandes, à digitaliser les procédures et les formalités administratives et à recourir aux technologies innovantes dans le domaine des systèmes d'information et de communication.



Demande unique

L'abstention de l'administration de demander à l'usager lors du dépôt du dossier de sa demande ou durant son traitement, de présenter tout document, pièce, information ou de procéder à une formalité administrative plus d'une seule fois.



Rapprochement

Le rapprochement de l'administration de l'usager en ce qui concerne le dépôt des demandes liées aux actes administratifs, leur traitement et leur délivrance dans les délais impartis.



Motivation des décisions

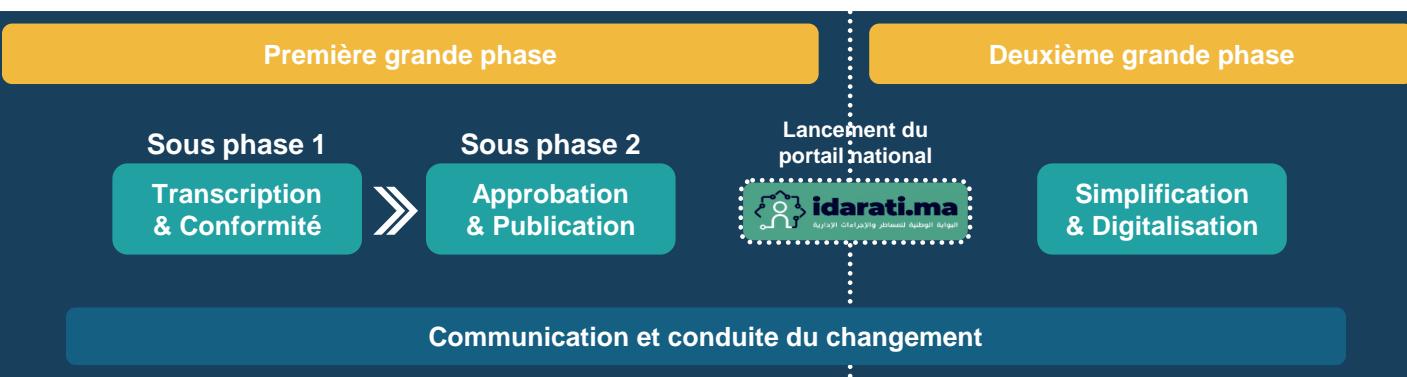
La motivation par l'administration de ses décisions défavorables concernant les demandes liées aux actes administratifs et l'information des usagers concernés de ces motifs par tous moyens appropriés.

D'une autre part, l'article 25 de la loi 55.19 stipule que les administrations sont tenues de digitaliser complètement les procédures et les formalités liées à leurs actes administratifs, dans un délai de 5 ans à compter de sa date d'entrée en vigueur, en l'occurrence le 28 septembre 2020. Dans ce contexte digital en pleine effervescence, toute administration est désormais amenée à adopter le digital de façon, à optimiser les efforts pour améliorer la qualité des services rendus aux usagers.

Cette loi constitue un cadre juridique qui vise à promouvoir un climat de confiance entre l'usager et l'administration et à mieux encadrer cette relation, notamment en ce qui concerne les actes administratifs via des procédures transparentes et bien définies. Ladite loi prévoit aussi d'importantes réformes et une simplification significative des procédures et formalités administratives dans l'objectif de leur digitalisation.

Une feuille de route en deux grandes phases afin d'opérationnaliser la loi 55-19

Dans l'objectif d'opérationnaliser les dispositions de ladite loi, une feuille de route a été adoptée par la Commission Nationale de Simplification des Procédures et des Formalités Administratives, présidée par le chef de gouvernement (créé par l'article 27 de ladite loi). Cette feuille de route repose sur deux grandes phases.



La première phase de mise en œuvre de la loi 55.19

Cette phase a concerné le renforcement de la transparence des procédures et des formalités liées aux actes administratifs, à travers leur transcription, conformément aux règles stipulées par ladite loi, et leur publication sur le portail national des procédures et formalités administratives www.idarati.ma (crée par l'article 26 de la loi 55.19).

Cette première phase a connu la publication de deux guides méthodologiques sur la transcription des

procédures et des formalités liées aux actes administratifs, visant l'assistance et l'accompagnement des administrations publiques. Il s'agit de :

- Le guide méthodologique d'élaboration des répertoires des actes administratifs, en 2020 ;
- Le guide méthodologique de gestion électronique des répertoires des actes administratifs sur le portail www.idarati.ma, en 2021.

La deuxième phase de mise en œuvre de la loi 55.19

Entamée depuis 2022, cette phase est centrée autour de la simplification des procédures et des formalités liées aux actes administratifs ainsi que la préparation à leur digitalisation.

Cette phase vise à introduire de nouvelles méthodes associant les usagers aux différents stades de la démarche de simplification et de digitalisation des procédures, permettant d'obtenir des résultats adaptés aux besoins réels des usagers, à travers la prise en charge de la notion du parcours de l'usager.

En effet, la notion du « parcours usager » vise à remplacer la vision actuelle de la délivrance des services publics qui, du point de vue de l'administration, est tournée vers la procédure et d'adopter ainsi celle du « parcours usager », qui est plutôt centrée sur le vécu réel de l'usager dans sa relation avec l'administration. Cette orientation passe également par une réingénierie et un effort de simplification des procédures administratives du côté de l'administration, constituant ainsi un réel levier de l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers.

Cette nouvelle approche de simplification et de préparation à la digitalisation est construite sur la base d'une **démarche expérimentale**, basée sur un **cas pilote** réalisé par le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration en partenariat avec le Département de la Jeunesse.

Le périmètre d'expérimentation a concerné les procédures liées aux **autorisations d'ouverture et d'exploitation des crèches privées délivrées par le département de la jeunesse**, en tant que point d'entrée pour la simplification du parcours de l'investisseur pour créer une crèche privée au Maroc.



A photograph of a person's hand holding a rifle scope. The scope is pointed towards a road that leads into a sunset. The sky is a gradient from blue to orange. The road has a white dashed line and some trees on the left. The background is slightly blurred.

2 - OBJECTIFS DU GUIDE

Un cadre méthodologique de référence destiné aux administrations publiques

Le présent « guide méthodologique de simplification et de préparation à la digitalisation d'un parcours usagers », destiné aux administrations publiques, constitue le cadre de référence commun qui détaille d'une manière simple et pédagogique les étapes de la méthodologie de simplification et de préparation à la digitalisation.

Il met à la disposition des administrations les outils et les mécanismes nécessaires afin

de réussir leurs projets de simplification d'une manière optimale, efficace, et dans les meilleurs délais, selon une approche intégrée et coordonnées entre les différents acteurs concernés.

Il est à noter que la démarche méthodologique proposée dans ce guide est valable pour les procédures administratives non digitalisées, autant que pour celle qui le sont déjà mais qui peuvent et/ou doivent être optimisées.



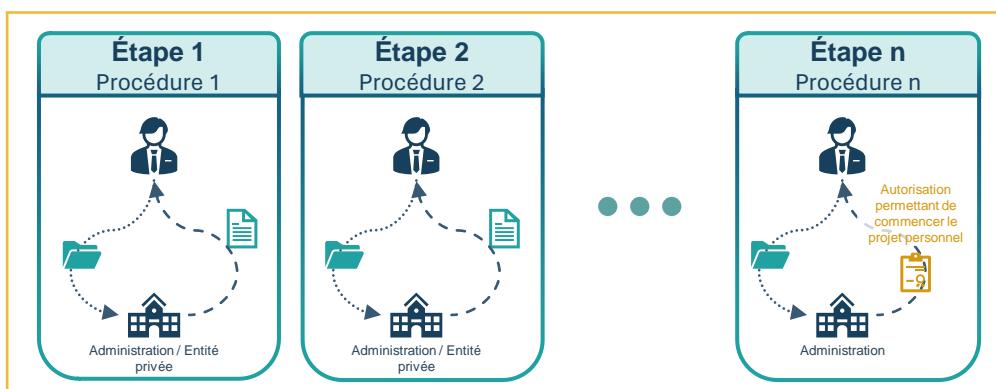
3 - DÉFINITIONS DES CONCEPTS

Principaux concepts structurants de la nouvelle approche

Dans le cadre de la présente approche de simplification et de préparation à la digitalisation, il est important de définir quelques nouveaux concepts : le parcours de l'usager, la procédure administrative et la simplification.

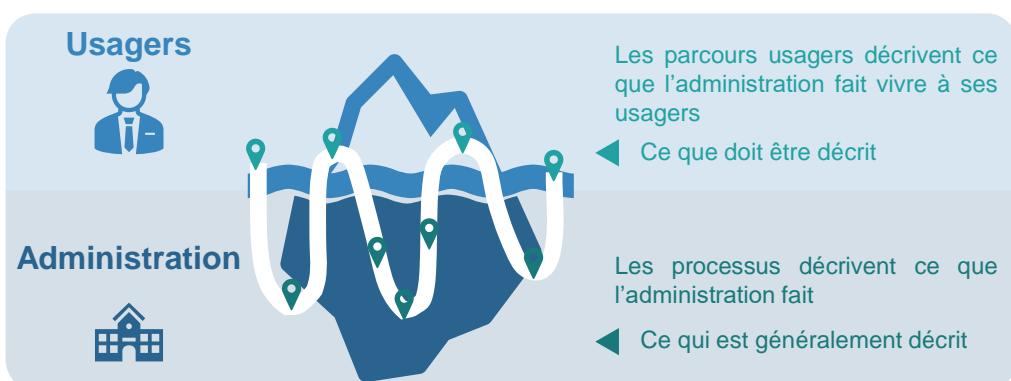
Parcours de l'usager

Le « **parcours usager** » désigne l'**ensemble des étapes** parcourues par l'usager auprès des administrations publiques, y compris le recours à des acteurs du secteur privé, pour concrétiser ses projets personnels. Chaque **étape** du parcours usager est liée à une ou plusieurs **procédures** que l'usager doit effectuer auprès des administrations publiques ou entités privées, dans un ordre précis, pour concrétiser son projet personnel.



Le parcours de l'usager peut être représenté visuellement pour décrire l'expérience vécue par l'usager. Il permet de représenter les points de contacts physiques ou numériques et les interactions de l'usager avec les administrations ou les entités privées intervenantes dans le cadre du parcours.

En effet, le parcours qui mène vers l'objectif de l'usager traverse souvent plusieurs administrations qui font chacune leur travail, mais ignorent parfois les sources d'irritation rencontrées par l'usager d'un bout à l'autre de son parcours. La représentation du « parcours usager » permet à l'administration de décrire ce qu'elle fait vivre à ces usagers et par la suite de se mettre à leur place.

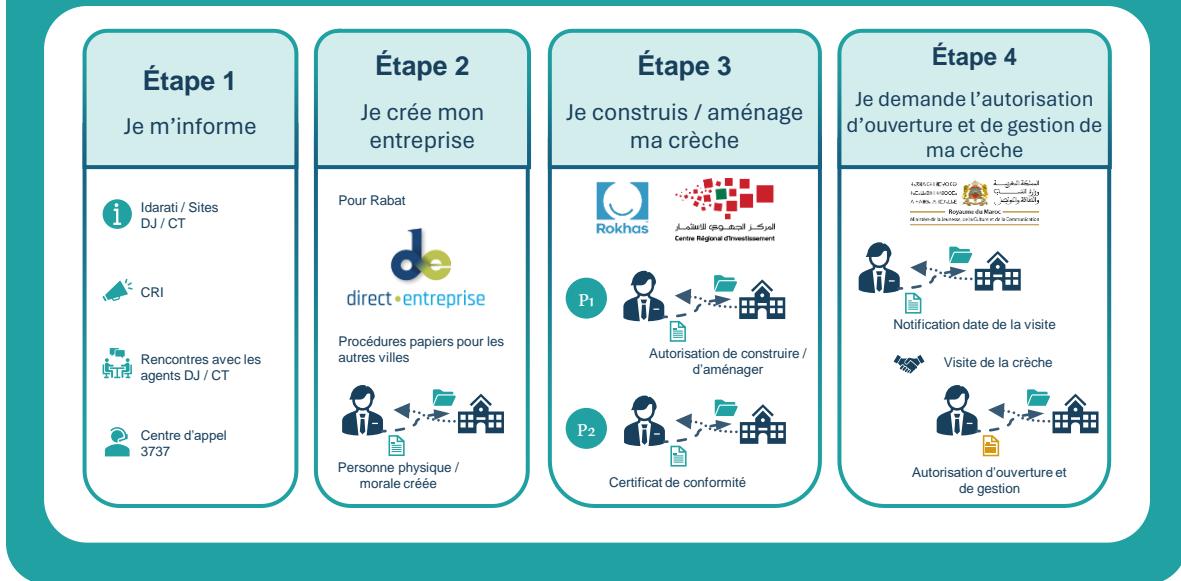




Exemple

Dans notre cas expérimental relatif à la création d'une crèche privée au Maroc, l'investisseur passe par 4 étapes avant de concrétiser son projet, comme le montre le schéma ci-dessous :

- **Etape 1:** Information sur le parcours - « Je m'informe »
- **Etape 2 :** Crédit d'entreprise - « Je crée mon entreprise »
- **Etape 3 :** Autorisations urbanistiques - « Je construis / aménage ma crèche »
- **Etape 4 :** Autorisations d'exploitation - « Je demande l'autorisation d'ouverture et d'exploitation de ma crèche »



Procédure administrative

La procédure administrative décrit la voie formelle qui permet à un usager de demander et de recevoir un acte administratif, tel que défini par l'article 2 de la loi 55.19.

En effet, l'acte administratif désigne tout document délivré à l'usager par l'administration suite à sa demande, conformément à la législation et la réglementation en vigueur, notamment les permis, les licences, les autorisations, les attestations, les agréments et les décisions.

Simplification

La simplification des procédures administratives est une approche qui vise à réduire la charge administrative de l'usager, les points de douleurs et les irritants. Il s'agit d'améliorer l'expérience de l'usager et son interaction avec l'administration pour une meilleure satisfaction. Aussi, la simplification présente souvent des avantages internes à savoir, le fait d'optimiser les ressources et les flux de gestion en Back Office pour les agents de l'administration et de réduire les délais de traitement.

Il est à noter que la simplification des procédures administratives relève aussi de la maturité de l'administration en matière d'écoute et d'analyse des besoins et motivations de ses usagers, puisqu'elle met leur satisfaction au centre de ses préoccupations.



4 - DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE SIMPLIFICATION ET DE PRÉPARATION À LA DIGITALISATION

Une démarche innovante complète et efficiente

La démarche de la simplification des procédures administratives et la préparation de leur digitalisation repose sur un dispositif en 5 phases.

- 01
- 02
- 03
- 04
- 05

Préparation des prérequis de la simplification et préparation à la digitalisation



Description et transcription des parcours usager



Analyse détaillée des parcours



Mesures de simplification et préparation à la digitalisation



Définition du plan de déploiement et préparation des modalités de mise en œuvre





Phase 1

Préparation des prérequis de la simplification et réparation à la digitalisation

Cette phase consiste à **préparer le lancement du projet** de simplification et de préparation à la digitalisation, afin d'assurer que toutes les conditions nécessaires au succès du projet sont réunies notamment la **gouvernance** du projet et la **comitologie**.

Il s'agit d'un **point de départ stratégique** pour la simplification et la préparation à la digitalisation d'un parcours usager. Cette phase requiert la mise en œuvre d'une série d'actions spécifiques visant à guider de manière efficace ce processus. Ces actions comprennent notamment :

1. Choix du parcours usager prioritaire à simplifier ;
2. Identification du périmètre de la simplification ;
3. Identification et mobilisation des parties prenantes ;
4. Définition du mode de gouvernance ;
5. Constituer et former l'équipe de projet.

Dans ce qui suit, nous allons détailler chaque action nécessaire à déployer cette phase.

Choix du parcours usager prioritaire à simplifier

Du côté de l'administration, le choix du parcours usager à simplifier passe nécessairement par le choix de la procédure administrative, relevant de son domaine de compétence, à simplifier.

Afin d'établir le choix du parcours usager à simplifier, l'administration peut prioriser les procédures administratives à simplifier selon une matrice de priorisation s'appuyant sur un ensemble de critères tels que les taux de réclamations, les résultats des enquêtes de satisfaction, les indicateurs de performance de l'administration, ...

Une fois la procédure administrative à simplifier identifiée, elle doit être mise dans le contexte de son parcours usager global à travers l'identification de ce dernier. Aussi, il est important de déterminer clairement les objectifs du projet de simplification en lien avec les priorités stratégiques de l'administration et de s'assurer qu'ils sont alignés sur les besoins et les attentes des usagers.



Exemple

Dans notre cas expérimental, le département de la Jeunesse vise, à travers son projet de simplification, à augmenter la prise en charge de la petite enfance et à encourager les investissements en matière de création des crèches privées.

01

Contribuer l'atteinte des objectifs du pays en accordant la priorité à l'intérêt supérieur de la petite enfance à savoir :

- Augmenter la prise en charge de la petite enfance 13 mois à 4 ans)
- Améliorer les conditions de sécurité, alimentation et santé des enfants
- Atténuer les disparités régionales en matière de capacité d'accueil et qualité de services des crèches

02

Attirer les investisseurs et créer des emplois dans le secteur de la petite enfance

03

Réduire les délais et les retours inhérents aux demandes d'autorisation

04

Améliorer le nombre de crèches en situation légale à travers notamment le renforcement du process/dispositif de contrôle et de suivi

05

Élargir la base des bénéficiaires et améliorer la qualité des services des crèches au Maroc

06

Soulager les familles marocaines en assurant la garde pour reniant en bas âge

07

Encourager l'inclusion sociale et favoriser l'indépendance financière des femmes

Identification du périmètre de la simplification

L'identification du périmètre du projet de simplification passe par l'identification du mode et du degré de la simplification ciblée.

Mode de simplification

Il s'agira de se poser les questions ci-après :

- Quelles sont les points de début et de fin du parcours principal que je souhaite simplifier ?
- Ai-je identifié les étapes y afférentes et que je dois introduire dans mon périmètre de simplification ?
- Dois-je m'attaquer à la simplification du parcours en entier en s'assurant d'avoir obtenu l'adhésion des autres administrations ou acteurs privés impliqués ou uniquement la partie que je maîtrise de façon indépendante ?

Cela amène au choix de l'un des deux modes suivants :

Mode 1 : une simplification d'un parcours usager de bout en bout.

Ce mode s'opère à travers la mobilisation de toutes les administrations

intervenantes dans le parcours usager priorisé et la simplification de toutes les procédures administratives découlant de ce parcours. Il s'agit d'une réingénierie profonde qui prend en considération les besoins et les attentes de l'usager sur l'ensemble du parcours.

Mode 2 : une simplification d'une procédure administrative en tant que point d'attaque d'un parcours usager.

Il s'agit de focaliser les efforts de simplification uniquement sur la procédure administrative relevant du domaine de compétence de l'administration qui souhaite simplifier, tout en prenant en considération les autres composantes du parcours usager, en vue d'analyser les irritants ou les complexités provenant des autres étapes du parcours.

Degré de simplification

Il est important de préciser le degré de simplification auquel l'administration envisage de se consacrer. Trois degrés sont distingués :

Simplification cours terme

Elle implique une simplification sans altérer l'arsenal juridique des procédures administratives relevant du parcours, mais qui génère un impact souvent minime par rapport à la situation initiale.

Simplification moyen terme

Elle implique une simplification avec modification de l'arsenal réglementaire (Décrets/ arrêtés) des procédures

administratives relevant du parcours, qui peut générer un impact important par rapport à la situation initiale notamment en termes de réduction de pièces demandées, de délai et une revue des conditions ;

Simplification long terme

Elle implique une simplification avec des changements au niveau législatif concernant les lois encadrant des procédures administratives relevant du parcours, ce qui permet de procéder à une réingénierie profonde du parcours de l'usager de bout en bout.



Exemple

Dans notre cas expérimental, le degré de simplification retenu a été une simplification à moyen terme.

	Principe clé	Impacts réglementaires	Impact qualité du service public
Scénario court terme	Démarche administrative actuelle (iso existent)	Aucun	+
Scénario Moyen terme	Démarche administrative simplifiée et digitalisée	Décret	+++
Scénario Long terme	Démarche administrative avec revue de la structure de montage de la demande d'autorisation	Loi	++++

— - - Scénario retenu

Identification et mobilisation des parties prenantes

L'identification des parties prenantes au projet de simplification revient à la détermination de l'ensemble des administrations et des entités qui rentre en interaction avec l'usager tout au long de son parcours, abstraction faite du périmètre de la simplification.

Les administrations qui contribuent au traitement des demandes des usagers, relatives aux procédures administratives concernées par le projet de simplification, sont aussi associées au projet en tant que parties prenantes.

Il est crucial de mobiliser les parties prenantes identifiées précédemment. Ces

parties prenantes doivent être tenues informées de façon régulière pour qu'elles soient impliquées. Il s'agira également de bien intégrer leurs attentes, besoins et contributions tout au long du projet de simplification pour être capable d'assurer une conduite de changement progressive en vue de maintenir leur engagement et soutien tout au long du projet.



Il est à souligner qu'il est opportun de déterminer un porteur de projet dans le cas où il s'agit d'une simplification d'un parcours de bout en bout

Définition du mode de gouvernance

La définition d'un cadre de gouvernance consiste à définir les instances, leurs rôles et participants afin d'assurer une prise de décision efficace dans le cadre du projet de simplification. Ces instances dont les fréquences doivent être arrêtées, permettent d'encadrer les travaux de l'équipe projet. Dans le cadre d'un projet de simplification, deux instances à minima sont recommandées : un comité de pilotage et un comité de suivi opérationnel.

 Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none">▪ Définir les orientations, principes clés et fixer les priorités du projet▪ Suivre l'avancement du projet▪ Arbitrer sur les points structurants▪ Valider les livrables et les principaux jalons du projet et réceptionner les livrables
 Comité de suivi opérationnel	<ul style="list-style-type: none">▪ Faire un point régulier sur les travaux menés et identifier les points critiques▪ Détecter rapidement les difficultés éventuelles afin de mettre en place un plan de maîtrise des risques

Constituer et former l'équipe de projet

Compte-tenu de la nature multidimensionnelle de la simplification, il est important de constituer une équipe pluridisciplinaire pour mener à bien le projet.

Plusieurs dimensions sont impactées par la simplification : Juridique, Organisation, Ressources Humaines, Processus, Systèmes d'Information, Digitalisation et Interopérabilité, etc. Cela implique, en plus de désigner un **chef de projet** en

charge de la coordination, de sélectionner les **membres de l'équipe** avec des profils variés et de leur fournir la **formation nécessaire** pour remplir leurs rôles respectifs.



A ce titre, le **Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration** propose aux administrations qui souhaitent mener des projets de simplification, les **mesures d'accompagnement** suivants :

- **Dispenser des formations** (par modules) sur la **démarche méthodologique** de simplification et préparation à la digitalisation des parcours usagers ;
- Fournir la **prestation d'accompagnement et d'assistance technique** nécessaire pour réussir le projet de simplification.

01

PRÉPARATION DES PRÉREQUIS DE LA SIMPLIFICATION ET PRÉPARATION À LA DIGITALISATION



Cette phase consiste à préparer le lancement du projet de simplification et de préparation à la digitalisation, afin d'assurer que toutes les conditions nécessaires au succès du projet sont réunies notamment la **gouvernance du projet** et la **comitologie**.

Pilotage du projet

Mode de simplification

Degré de simplification

Implication des parties prenantes



OBJECTIFS ET ENJEUX

- Préparer le lancement du projet de simplification et de préparation à la digitalisation.
- Établir un point de départ stratégique pour la simplification et la préparation à la digitalisation d'un parcours usager.



PARTIES PRENANTES

- L'administration qui porte le projet de simplification
- L'ensemble des administrations qui interviennent sur le parcours
- L'équipe projet



ACTIVITÉS À RÉALISER



Choix du parcours usager prioritaire à simplifier

Choix de la procédure administrative à simplifier en priorité en la mettant dans le contexte de son parcours usager global.



Identification du périmètre de la simplification

Identification du mode et du degré de la simplification ciblée selon les objectifs et les enjeux de l'administration.



Identification et mobilisation des parties prenantes

Détermination et implication des administrations et des entités qui interviennent dans le parcours usager.



Définition du mode de gouvernance

Définition des instances, leurs rôles et participants afin d'assurer une prise de décision efficace.



Constitution et formation de l'équipe de projet

Constitution d'une équipe pluridisciplinaire pour mener à bien le projet de désignation d'un chef de projet.



BOÎTE À OUTILS



Fiche d'identité du parcours

Document synthétique qui résume les principaux éléments d'un parcours, offrant une vision claire et concise.



Matrice de priorisation

Outil permettant de classer les procédures en termes de priorité selon deux critères : le critère de complexité et le critère de criticité.



Phase 2

Description et transcription du parcours usager

Il convient de signaler que la **transcription des actes administratifs** est une exigence légale, stipulée par les dispositions de la loi 55.19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives, dans le but d'établir la transparence avec l'usager. Cette forme de la transcription implique le respect d'un canevas réglementaire et la publication des procédures sur le portail national IDARATI.ma, après leur approbation par la commission nationale de la simplification des procédures et des formalités administratives. En effet, un guide de transcription des actes administratifs, élaboré par le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, a déjà été publié et diffusé aux administrations en 2021.

La **transcription** qui fait partie de la démarche de simplification, **objet du présent guide**, a pour objectif de préparer l'**analyse du parcours usager objet de la simplification**. Elle consiste à :

1. **Détailler le "Front Office", du point de vue de l'usager**, c'est-à-dire comment l'usager réalise son parcours
2. **Détailler le "Back Office", de point de vue de l'administration**, c'est-à-dire comment l'administration réalise ses traitements en interne.

Cette approche vise à rendre le parcours usager et les processus administratifs plus transparents, contribuant ainsi à une meilleure compréhension du parcours.

Dans ce qui suit, nous allons détailler chaque action nécessaire à déployer cette phase.

Transcription du Front Office

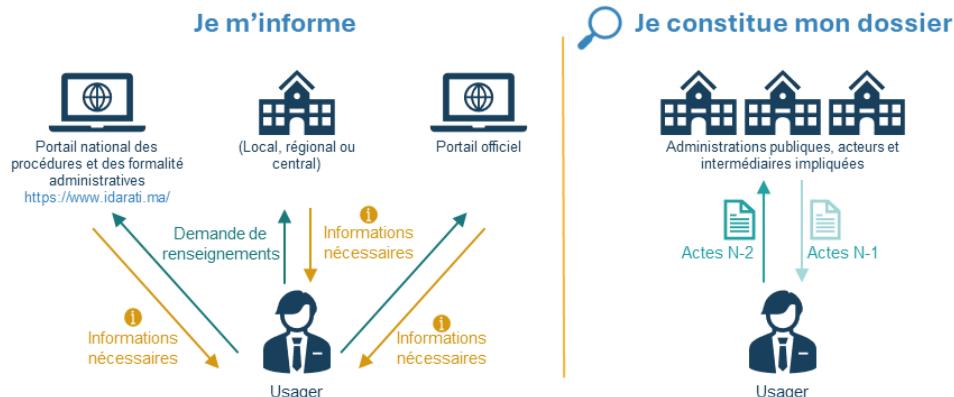
La transcription du Front Office consiste à décrire de manière détaillée le vécu réel de l'usager à travers les interactions qu'il a avec la ou les administrations et entités privées impliquées dans les différentes étapes de son parcours.

Il s'agit d'identifier l'ensemble des points de contact avec l'usager, de décrire et transcrire de façon détaillée l'ensemble des

« moments de vérité » vécus courant les étapes qu'il traverse avant d'atteindre son objectif.

Exemple

Dans notre cas expérimental, nous avons schématisé les différentes interactions de l'usager avec les parties prenantes qu'il a durant chacune des étapes du parcours visant l'obtention de l'autorisation d'ouverture, de gestion et d'exploitation de sa crèche.



Transcription du Back Office

La transcription du Back Office consiste à décrire de manière détaillée et claire les étapes de traitement réalisées par l'administration pour émettre une décision ou bien fournir une réponse à l'usager.

Il s'agit de lister l'exhaustivité des activités et opérations réalisées en interne tout en catégorisant le type de traitement (analyse et étude, contrôle et vérification, examen technique, validation, ...).

Cette description doit également intégrer la dimension territoriale si les services déconcentrés sont impliqués dans la chaîne de traitement interne (agent local, agent régional, agent central, responsable, chef de division, secrétaire général...).

La description du Back Office permet donc de :

- Décrire de façon exhaustive les étapes et types de traitement interne (inputs, outputs, activités, flux de données, organisation interne et moyens associés);
- Fournir l'ensemble des détails et spécificités associés à chacune des étapes de traitement.



Exemple

Dans notre cas expérimental, nous avons schématisé chacune des étapes de traitement de l'administration par rapport à la procédure l'octroi de l'autorisation d'ouverture, de gestion et d'exploitation d'une crèche privée.

Inputs / Fournisseurs	Action	Outputs / Clients
<p><u>I1</u> : Demande d'information / Usagers (investisseurs)</p> <p>Acteur / Lieu</p> <p>Durée (Si Possible)</p> <p>Observations</p>	<p>Accueil des investisseurs potentiels et leur fourniture du cahier de charges à respecter et de tout type d'information ou de renseignement nécessaires</p> <p>Acteur : Représentation locales et régionales du DJ</p> <p>Lieu : Directions provinciales et directions régionales</p> <p>Les directions provinciales interrogent les investisseurs par rapport au statut juridique de la crèche (PP, PM, alliances,...)</p>	<p>O1 : Cahier de charge / Usagers (investisseurs)</p> <p>O2 : Tout type d'information / Usagers (Investisseurs)</p>

La transcription peut adopter deux formes distinctes :

- **Une forme littérale** à travers la **description linéaire** des étapes successives du parcours, indiquant pour chaque étape les procédures administratives concernées, les pièces à fournir, les acteurs, etc,
- **Une forme schématique** reposant sur des **logigrammes**.

Etapes à suivre pour la transcription

Il est recommandé de mener les deux actions suivantes, pour mener à bien la transcription du parcours objet de simplification :

Elaboration de la fiche d'identité du parcours

La fiche d'identité du parcours est le point de départ de l'opération de transcription, dans la mesure où elle représente un récapitulatif du périmètre de simplification arrêté lors de la phase préparatoire. Celle-ci regroupe notamment les informations suivantes :

- Finalité du parcours ;
- Périmètre du parcours ;
- Principaux prérequis du parcours ;
- Orientations stratégiques liées au parcours ;
- Liste des références juridiques qui cadrent le parcours ;
- Cibles du parcours ;
- Parties prenantes ;
- Autres éléments chiffrés utiles.



Exemple

Pour notre cas expérimental, la carte d'identité ci-dessous a été élaborée .

Fiche d'identité du parcours

Finalité du parcours

- Permettre aux personnes physiques et morales d'obtenir l'autorisation d'ouverture, d'exploitation et de gestion de leur crèche privée en étant mieux accompagnés et servis par l'administration
- Proposer une expérience fluide et optimisée aux porteurs de projets de création de crèches
- Améliorer le travail des agents afin de leur permettre de mieux se concentrer sur leurs missions et les tâches à forte valeur ajoutées.

Principaux prérequis

- Lieu : Rez-de-chaussée
- Pour le directeur :
 - Diplôme minimum requis : DEUG, équivalent ou plus
 - Expérience professionnelle minimum requis : 2 ans dans le secteur administratif sanitaire ou d'éducation s'il dispose d'un DEUG ou équivalent; ou bien un minimum d'un an d'expérience s'il dispose d'une licence ou équivalent
- Pour l'éducateur :
 - Diplôme minimum requis : Baccalauréat ou diplôme de l'éducation
 - Expérience professionnelle minimum requis : 1 an dans le secteur d'éducation

Références juridiques

- Loi n°40.04 relative au règlement des crèches privées
- Décret n° 2-08-678 explicitant les modalités d'ouverture en conformité avec la loi 40.04

* Chiffre de décembre 2022

Périmètre du parcours

- Je demande l'autorisation d'ouverture, d'exploitation et de gestion d'une crèche privée
- Je demande le renouvellement de mon autorisation
- Je demande l'autorisation d'extension / réaménagement du local d'une crèche privée
- Je demande l'autorisation de modification d'une crèche privée
- Je demande la cessation / suspension d'activité d'une crèche privée
- Je demande la reprise d'activité d'une crèche privée

Cibles du parcours

- Personne physique
- Personne morale

Orientations stratégiques

- Contribuer à l'atteinte des objectifs du pays en accordant la priorité à l'intérêt supérieur de la petite enfance par :
 - Augmenter la prise en charge de la petite enfance (3 mois à 4 ans)
 - Améliorer les conditions de sécurité, alimentation et santé des enfants...)
 - Atténuer les disparités régionales en matière de capacité d'accueil et qualité de services des crèches
- Attirer les investisseurs et créer des emplois dans le secteur de la petite enfance
- Réduire les délais et les retards inhérents aux demandes d'autorisation
- Améliorer le nombre de crèches en situation légale à travers notamment le renforcement du processus/dispositif de contrôle et de suivi
- Elargir la base des bénéficiaires et améliorer la qualité des services des crèches au Maroc
- Encourager l'inclusion sociale et favoriser l'indépendance financière des femmes
- Soulager les familles marocaines en assurant la garde pour enfants dès l'âge

Parties prenantes

- DJ
- OMPIC
- Ministère de Justice
- DGSN
- DGI
- Commune
- Agence urbaine

Statistiques clés

	Nombre de dossiers déposés	Nombre d'autorisations accordées
2019	56	47
2021	50	43 (22 PM, 21 PM)
2022*	43	42 (23 autorisés, 19 en cours)

Organisation des ateliers de transcription

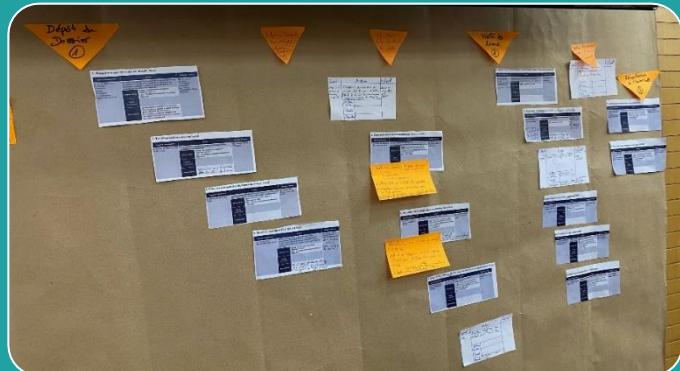
La transcription s'effectue à travers des ateliers participatifs réunissant les intervenants ayant une connaissance pratique du parcours, tant du côté de l'usager (**Front Office**) que du processus administratif interne (**Back Office**), en particulier les équipes métier responsables de la délivrance des actes administratifs associés au parcours étudié. L'objectif est

de détailler de manière claire les différentes étapes du parcours en prenant en compte ces deux perspectives.

Pendant les ateliers de transcription, diverses méthodes et outils d'animation peuvent être employés, tels que le management visuel et l'utilisation de paperboards.

Exemple

La figure ci-contre illustre un exemple de travail réalisé en utilisant le paperboard lors d'un atelier organisé dans le cadre de notre cas expérimental.



02

DESCRIPTION ET TRANSCRIPTION DES PARCOURS USAGER



Cette phase consiste à **transcrire le parcours existant** tant sur la **partie Front**, décrivant ses interactions avec l'usager, que sur la **partie Back**, décrivant les activités et opérations réalisées en interne par l'administration pour répondre aux demandes des usagers.

Front Office

Back Office

Transcription littérale

Transcription schématique



OBJECTIFS ET ENJEUX

- Explorer le parcours usager à simplifier et préparer son analyse.
- Rendre le parcours usager et les processus administratifs plus transparents.
- Établir une meilleure compréhension du parcours.



PARTIES PRENANTES

- Les équipes métier responsables de la délivrance des actes administratifs associés au parcours étudié
- L'équipe projet



ACTIVITÉS À RÉALISER



Transcription du **Front Office**

Description détaillée du vécu réel de l'usager à travers les diverses interactions qu'il a tout au long de son parcours.



Transcription du **Back Office**

Description détaillée des étapes de traitement réalisées par l'administration pour émettre une décision ou bien fournir une réponse à l'usager.

Cela implique d'autres actions dont :



Elaboration de la **fiche d'identité du parcours**

Réalisation d'un récapitulatif du périmètre de simplification arrêté lors de la phase préparatoire.



Organisation des **ateliers de transcription**

Organisation d'ateliers participatifs permettant de détailler les différentes étapes du parcours en prenant en compte les deux perspectives (Front Office / Back Office).



BOÎTE À OUTILS



Canevas de transcription Idarati

Template structuré pour la transcription des actes administratifs selon le modèle IDARATI.



Schéma de Transcription Front Office

Représentation visuelle des étapes du parcours usager du côté usager.



Tableau de transcription littérale du Back Office

Document décrivant le traitement des dossiers en Back Office.



Design thinking

Approche innovative centrée sur l'humain pour résoudre des problèmes complexes.



Phase 3

Analyse détaillée du parcours à simplifier

Une fois le parcours existant décrit et transcrit, vient l'étape d'analyse qui a pour but de **décortiquer le parcours** en identifiant les **anomalies**, les **irritants** et les **points de douleurs** de l'usager, et aussi les **activités à non-valeur ajoutée** du **traitement et instruction interne** des procédures y afférentes par l'administration. Cette analyse peut aussi être renforcée à travers un **benchmarking** des meilleures pratiques à l'échelle nationale et/ou internationale.

L'analyse du parcours actuel consiste à examiner en détail les différentes étapes, les acteurs impliqués, les flux d'information, les ressources utilisées, etc. Elle a pour objectifs :

- **D'évaluer et catégoriser** les **irritants** remontés par l'usager durant chaque étape de son parcours par typologie d'usager ;
- De **qualifier les activités à non-valeur ajoutée** parmi l'ensemble **des traitements réalisées au niveau interne** et les **contraintes** (organisationnelles, techniques, données, réglementaires) rencontrées par l'administration dans l'exécution des procédures administratives concernées;
- **Evaluer la capacité des administrations** en termes **d'interopérabilité et d'interfaçage**, ainsi que les contraintes inhérentes à ces échanges, en analysant le niveau de maturité digitale des registres de données et des actes administratifs concernés.

Dans ce qui suit, nous allons détailler chaque action nécessaire à déployer cette phase.

Etapes de l'analyse du Front Office

L'analyse du Front Office se fait à travers l'écoute de la voix des usagers et la voix des parties prenantes au projet de simplification.

Ecoute de la voix des usagers

Afin d'évaluer les moments de vérité et les irritants au niveau du parcours du point de vue de l'usager, l'écoute de la voix d'un échantillon d'usagers est nécessaire. Elle permet de recenser de façon précise les attentes et besoins des usagers mais aussi les émotions ressenties lors de leur interaction avec l'administration.

Cette étape de l'analyse permet aussi de croiser la transcription théorique, réalisée par l'équipe projet, avec la réalité terrain vécue par les usagers.

L'écoute de la voix des usagers peut être réalisée à travers des focus groupes (groupe de discussion), ou par rencontre individuelle.



Identification de l'échantillon des usagers

La constitution d'un échantillon pour l'écoute de la voix des usagers est une étape cruciale pour s'assurer que les résultats de l'écoute reflètent les perspectives et les opinions du public cible. En effet, il faut prendre en considération la représentativité de l'ensemble des types d'usagers, notamment : des usagers ayant achevés leur parcours avec succès ou non, des usagers en cours d'exécution du parcours, des usagers ayant soumis des réclamations ou non, la dimension territoriale, ...etc.

La taille de l'échantillon d'usagers concernés peut varier selon la volumétrie des demandes des usagers et les moyens alloués par l'équipe projet pour la mobilisation des usagers et l'organisation des focus groupe ou des entretiens individuels.



Il convient de souligner qu'un échantillon d'usagers mal conçu pourrait donner des résultats trompeurs qui ne reflètent pas la réalité vécue par les usagers.

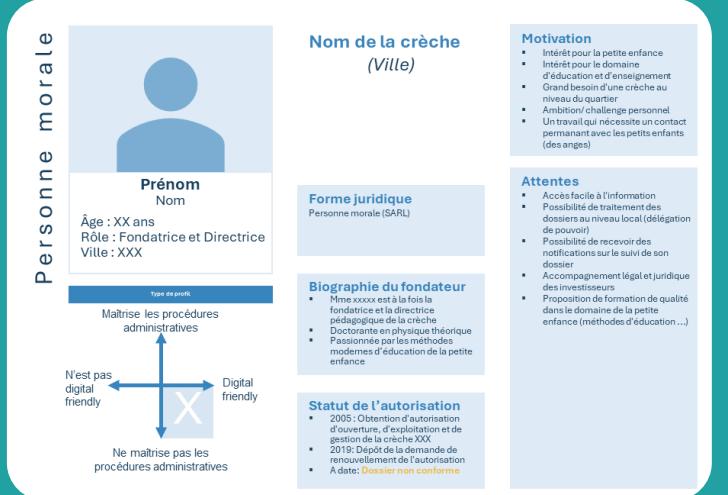


Identification de personae

Une fois le groupe d'usagers est identifié, une fiche personae doit être établie afin de faciliter le comparatif des profils interviewés.

Exemple

La fiche ci-contre illustre la fiche personae élaboré dans le cadre de notre cas expérimental.



Elaboration du guide d'entretien / focus groupe

Afin d'assurer une meilleure préparation des entretiens/ focus groupes, un guide doit être réalisé et validé par l'équipe projet. Il comprend le déroulé global ainsi que les questions à poser aux usagers selon les différentes étapes du parcours.



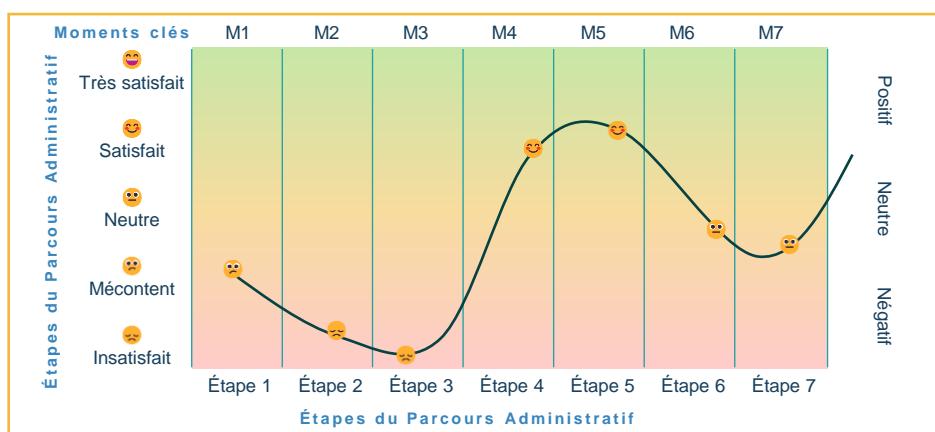
Présentation des parcours existants aux usagers

Lors des focus groupes ou des entretiens, il est important de commencer par présenter aux usagers le parcours existant, afin de croiser la théorie avec la réalité terrain. Le parcours sur papier est parfois différent du vécu de l'usager, le but étant de relever ces incohérences.



Recueil des retours, des irritants et des points de douleur via une courbe d'émotion

Tout au long de la présentation du parcours, l'objectif est de recueillir les retours, les irritants et les points de douleur des usagers. Une **courbe des émotions** est ensuite tracée. Elle permet de modéliser, comme le montre le schéma ci-après, le niveau de satisfaction de l'usager aux moments clés du parcours.

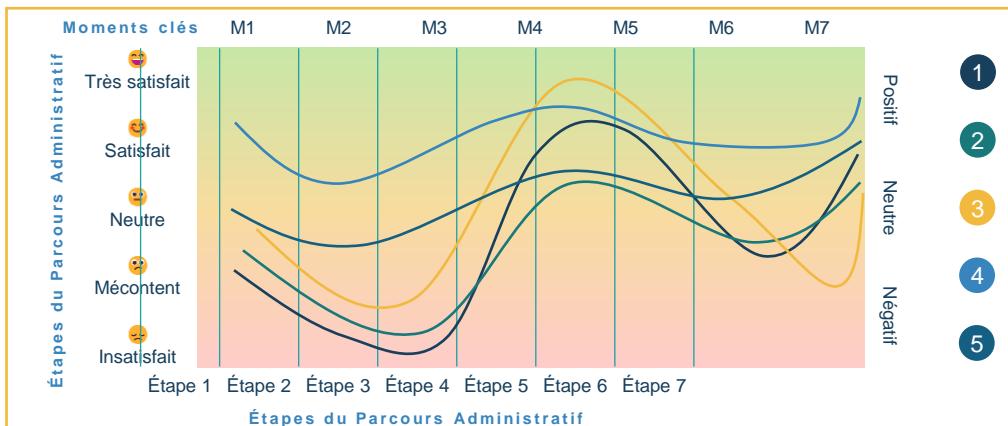




Compilation des courbes émotionnelles

L'ensemble des courbes émotionnelles sont ensuite compilées afin de déduire les tendances et la satisfaction moyenne des usagers à chaque moment clé du parcours.

L'exemple ci-dessous, réalisé dans le cadre de notre cas expérimental concernant le parcours d'ouverture d'une crèche privée, a permis d'identifier les moments de vérité clés correspondants aux étapes dans lesquels les usagers sont majoritairement satisfait et inversement ceux qui le sont moins.



Elaboration d'une synthèse des irritants et des points de douleur par moment de vérité

Une synthèse des irritants et des points de douleurs par moment de vérité est réalisée. Elle permet de confronter la réalité terrain (recensée grâce à la voix de l'usager) et le parcours théorique (collecté grâce aux ateliers de transcription).

Ce regard croisé permet de ressortir les décalages entre le perçu par l'équipe projet et le vécu de l'usager. Il permet aussi de qualifier les pièces utiles au traitement mais qui sont difficiles à obtenir.



Exemple

Dans notre cas expérimental, la majorité des personnes interviewées ont déclaré que le certificat d'aptitude physique, mentale et psychique, demandé pour le directeur et les éducateurs de la crèche, est difficile à obtenir. Un point irritant qui n'a pas été identifié lors des ateliers avec l'équipe projet.

Ecoute de la voix des parties prenantes :

Il s'agit d'organiser et d'animer les ateliers d'analyse avec les parties prenantes, impliquées dans l'interaction avec les usagers, afin de mener une analyse de la complexité du dossier à constituer par l'usager. En effet, les pièces demandées ainsi que les conditions qu'elles doivent remplir sont évaluées, une à une, selon le principe de proportionnalité (Cf. article 4 de la loi 55.19) qui consiste à ramener au minimum les pièces et les conditions exigées de la part de l'usager, permettant de statuer sur sa demande.

Cette évaluation passe par les questions suivantes :

- A quoi sert cette pièce dans le cadre du traitement du dossier ?
- Quelle information ne sera plus disponible si la pièce est supprimée de la liste des pièces nécessaires au traitement du dossier ?
- Est-ce que la pièce sert pour extraire une donnée nécessaire au traitement ou qui permet une vérification par croisement avec d'autres données ?
- Est-ce que les pièces demandées sont disponibles chez les usagers ou récupérées auprès des autres administrations ?

Etapes de l'analyse du Back Office

A ce stade, il est primordial d'organiser des ateliers de travail avec les parties prenantes contribuant au traitement des demandes des usagers, afin d'identifier les activités à non-valeur ajoutée et les contraintes (organisationnelles, techniques, data, réglementaires) au niveau des traitements internes.

Ces ateliers peuvent adopter des approches innovantes et ludiques dans le but de visualiser de manière concrète l'intégralité du processus, permettant ainsi l'identification des étapes sans valeur ajoutée et des points de blocage.

Parmi ces approches on peut citer le "**Mind-Mapping**" ou le "**Storyboarding**" qui peuvent être employées pour représenter visuellement le processus et faciliter l'identification des étapes à non-valeur ajoutée et des goulots d'étranglement.



Dans ce sens, l'analyse du Back Office se fait à travers la réponse aux questions ci-

après, selon les types de complexités suivantes.



Analyse de la complexité juridique

- Est-ce que l'arsenal juridique, encadrant les procédures constituant le parcours, est obsolète ? est-ce qu'il est cohérent ? est-ce qu'il est respecté dans la pratique ?
- Est-ce que l'usager est informé de la règle juridique qui s'applique à lui ?



Analyse de la complexité organisationnelle

- Est-ce que l'organisation du travail est optimisée ?
- Est-ce que les agents chargés du traitement des dossiers sont formés en nombre suffisant ?
- Est-ce que le flux d'information nécessaire au traitement des dossiers est échangé, de manière fluide, entre les services administratifs ?
- Est-ce qu'un système d'information métier est disponible et utilisé ?



Analyse de la complexité du processus

- Est-ce que le parcours est digitalisé ? avec quel niveau de digitalisation ?
- Est-ce que les guichets concernés sont à proximité de l'usager ?
- Est-ce que les actes concernés par le parcours sont déconcentrés ?
- Est-ce que le nombre d'étapes du parcours est justifié ?
- Est-ce que chaque étape de traitement est importante ? Est-ce qu'elle représente un goulot d'étranglement ? Est-ce qu'elle peut être décalée ou réalisée en parallèle à une autre étape afin d'optimiser les délais ?
- Est-ce qu'il y a des étapes de contrôle ? est-ce qu'elles sont nécessaires ? est-ce qu'elles peuvent être réalisées autrement ?
- Est-ce que le niveau hiérarchique d'intervention des entités concernées est pertinent ?

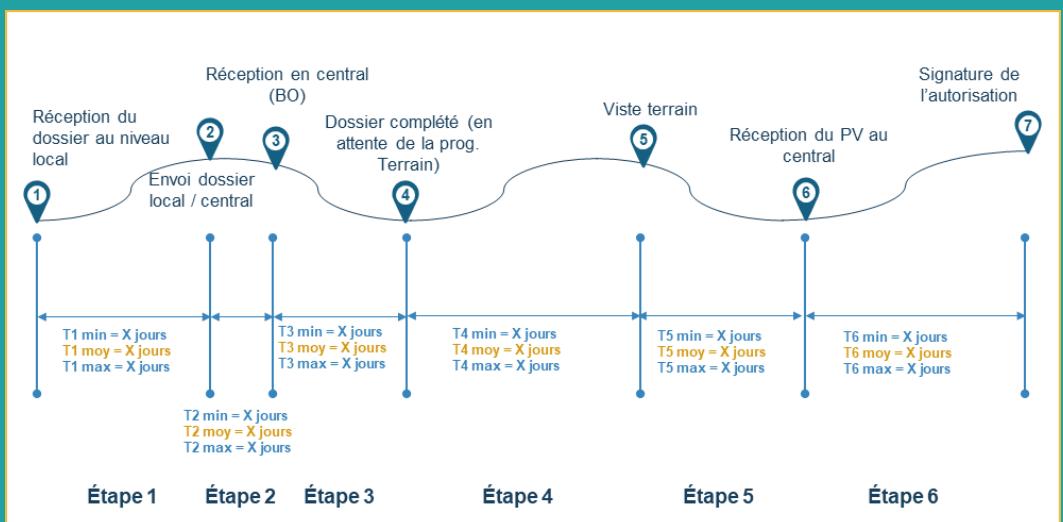
Analyse des délais d'un échantillon de dossiers traités

L'objectif de cette analyse est d'évaluer la durée de traitement des dossiers à chaque étape du processus et d'identifier les raisons sous-jacentes aux retards éventuels. L'échantillon choisi doit être représentatif et inclure des dossiers aboutissant à différentes décisions pour l'acte administratif (avis favorable, favorable avec réserve, défavorable), en tenant compte de la dimension territoriale.

Exemple

Dans notre cas expérimental, l'échantillon de dossiers analysés couvre trois statuts distincts : autorisation octroyée, autorisation en cours de traitement et autorisation refusée. Nous avons détaillé, en jours, le délai entre le dépôt de la demande et l'octroi de l'autorisation le cas échéant.

Les délais intermédiaires ont révélé qu'une partie significative du délai global est consacrée à l'interaction entre l'administration et l'investisseur pour compléter son dossier de demande, ce qui peut être corrélé avec le manque de transparence des procédures liées au parcours. Une deuxième partie significative du délai global est consacrée à la planification et à la réalisation d'une visite terrain de la crèche objet de l'autorisation, comme étape préalable à la délivrance de l'acte, pour des raisons liées à la mobilisation des moyens logistiques.



Afin de mesurer les délais, il est crucial **d'identifier les moments clés du processus** de traitement des dossiers et de mettre en place des moyens de mesure appropriés.

Réalisation d'un Benchmark

L'objectif principal de cette étape consiste à mettre en lumière les bonnes pratiques nationales et internationales liées au déroulement du parcours.

Cette démarche vise à considérer ces pratiques tout au long du processus de simplification et de préparation à la digitalisation.

Le choix du cas du benchmark peut se faire à la base d'un ensemble de critères à savoir :

La proximité culturelle

Il est souhaitable de considérer la similitude culturelle avec le contexte local pour favoriser une meilleure adaptation des pratiques identifiées.

Le niveau de développement du pays

Il est opportun d'évaluer le niveau de développement du pays en fonction de paramètres tels que l'infrastructure technologique, l'accès à l'information, et la maturité des processus administratifs.

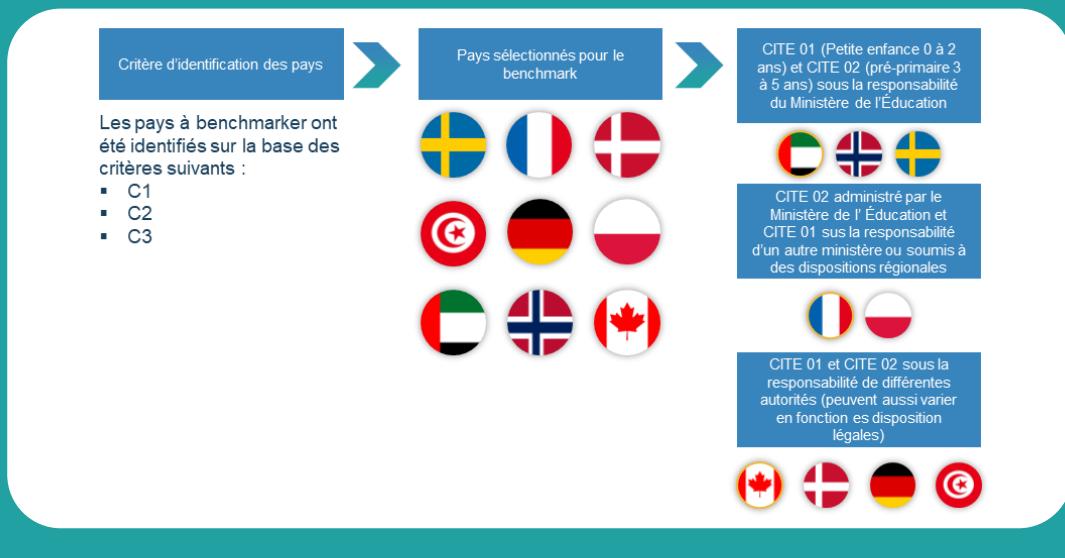
La disponibilité des données

Il est recommandé d'accorder une attention particulière à la disponibilité des données nécessaires à la mise en œuvre des pratiques identifiées, en veillant à ce qu'elles soient facilement accessibles et exploitables.



Exemple

Dans notre cas expérimental, nous nous sommes basés sur la base de benchmark ci-dessous.



03

ANALYSE DÉTAILLÉE DU PARCOURS À SIMPLIFIER



Cette phase a pour but de **décortiquer le parcours** en identifiant les **anomalies**, les **irritants** et les **points de douleurs** de l'usager, et aussi les **activités à non-valeur ajoutée** du traitement et instruction interne des procédures y afférentes par l'administration. Cette analyse peut aussi être renforcée à travers un **benchmarking** des meilleures pratiques à l'échelle nationale et/ou internationale.

Capacités et contraintes

Activité à non-valeur ajoutée

Irritants

Benchmarking



OBJECTIFS ET ENJEUX

- Évaluer et catégoriser **les irritants** remontés par l'usager.
- Qualifier **les activités à non-valeur ajoutée** du traitement interne.
- Identifier les diverses **contraintes**.
- Evaluer la **capacité** et les **contraintes** d'interopérabilité et d'interfaçage.



PARTIES PRENANTES

- L'usager
- Les équipes métier responsables de la délivrance des actes administratifs associés au parcours étudié
- L'équipe projet



ACTIVITÉS À RÉALISER



Analyse du Front Office

Écoute de la voix des usagers et de la voix des parties prenantes au projet de simplification.



Analyse du Back Office

Organisation d'ateliers de travail avec les parties prenantes contribuant au traitement des demandes des usagers.



Analyse des délais d'un échantillon de dossiers traités

Évaluation de la durée de traitement des dossiers à chaque étape du processus et identification des raisons sous-jacentes aux retards éventuels.



Réalisation de benchmarks

Identification des bonnes pratiques nationales et internationales liées au déroulement du parcours.



BOÎTE À OUTILS



Démarche de benchmark

Comparaison avec d'autres entités pour amélioration.



Analyse des délais

Évaluation des délais de traitement de chaque étape du processus.



Analyse des irritants

Schéma d'analyse des irritants par étape.



Courbes émotionnelles

Schéma illustrant les émotions des usagers.



Focus groupe / écoute de la voix des usagers

Méthode pour recueillir les retours et attentes des usagers.



Fiche persona

Profil détaillé d'un type d'usager.



Analyse des pièces et documents

Évaluation des documents nécessaires au processus et détection des activités à non valeur ajoutée.



Mesures de simplification et préparation à la digitalisation

A l'issu de la transcription et l'analyse du parcours, la phase suivante consiste à **arrêter les mesures de simplification et les solutions de digitalisation proposées** pour répondre aux irritants de l'usager et aux attentes d'optimisation du traitement interne au niveau de l'administration. Les mesures de simplification désignent l'ensemble des actions qui seront prises pour traiter à la fois les **irritants de l'usager** dans le cadre de son parcours et **les goulets d'étranglements de l'administration** dans le cadre de son traitement interne.

Cette phase a pour objectifs :

- D'identifier et prioriser les actions de simplification et les solutions de digitalisation du parcours en distinguant les leviers à actionner à court terme (sans impact sur le cadre légal), à moyen terme et à long terme (avec impact sur le cadre légal), selon le degré de simplification convenu lors de la phase de préparation des prérequis;
- D'élaborer un parcours digital cible.

Pour rappel, cette phase du processus de simplification doit tenir compte des **principes généraux** instaurés par la loi 55.19 (article 4), notamment :



Dans ce qui suit, nous allons détailler chaque action nécessaire à déployer cette phase.

Implication des parties prenantes dans le processus

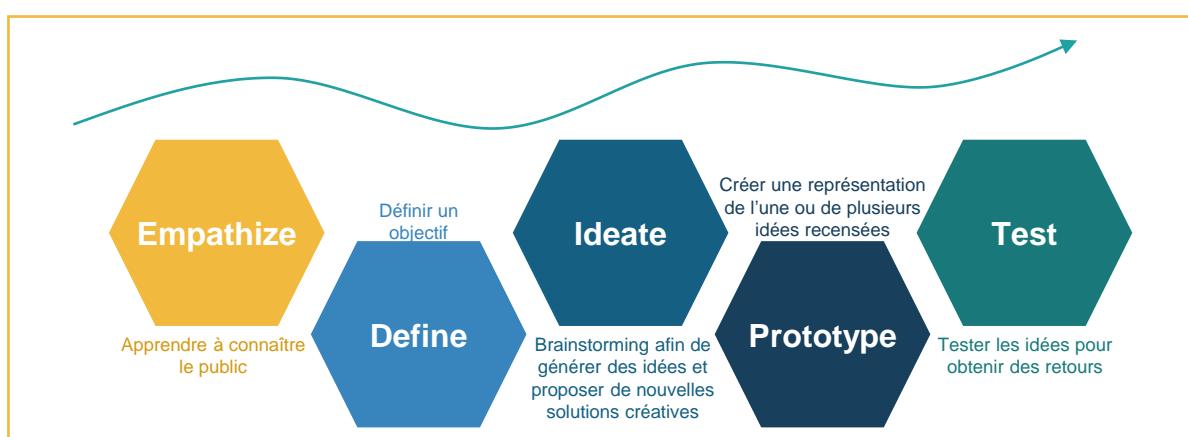
Afin de définir les mesures de simplification, il est important d'intégrer l'ensemble des parties prenantes dans le processus de réflexion participative et opter pour une approche co-constructive. Le fait de les impliquer en amont, facilite l'intégration des solutions et diminue la résistance au changement.

Pour ce faire, le design thinking (voir un aperçu ci-dessous) s'avère être une approche intéressante notamment dans sa phase d'idéation. Grâce à des ateliers de design thinking avec l'équipe projet, les mesures de simplification ainsi que les solutions de digitalisation du parcours peuvent être identifiés. Ces mesures peuvent être de différentes natures, à savoir :

- Révision de la liste des pièces demandées et des conditions à respecter par les usagers ;
- Evolution organisationnelle du travail des chargés d'étude de dossiers ;
- Mise en place d'une plateforme digitale de dépôt, de gestion et de délivrance des demandes des usagers (volets informationnel, transactionnel et pilotage de la performance) ;
- Interfaçage et échange de données

entre les plateformes digitales relevant du parcours de l'usager ;

- Mise en place des actions de conduite de changement et de montée en compétences au profit des agents publics chargés d'étude de dossiers (Niveau central et déconcentré) ;
- Elaboration et mise en œuvre d'une communication institutionnelle accompagnant le déploiement du nouveau parcours usager ;
- Formalisation et institutionnalisation des modalités d'accompagnement des usagers ;
- Mise en place d'un dispositif de gouvernance des acteurs de l'écosystème pour l'amélioration continue du parcours ;
- Adaptation de la base juridique des actes administratifs relevant du parcours usager et mise à jour des différents supports du nouveau parcours simplifié.



Révision de la liste des pièces demandées et des conditions à respecter par les usagers

La révision de la liste des pièces demandées et des conditions à respecter par les usagers, est réalisée sur la base de la liste des pièces définie lors de la phase de transcription de l'existant, tel qu'analysée de manière détaillée lors de la phase d'analyse.

Cette révision est réalisée selon le principe de proportionnalité (Cf. article 4 de la loi 55.19) avec le traitement effectué par l'administration, en vue d'identifier l'utilité de chaque pièce au traitement du dossier et ce, en considérant les points de douleurs identifiés du côté de l'usager et les goulots d'étranglement identifiés du côté de l'administration.

Pour chaque pièce du dossier de demande, une des actions ci-après peut être considérée, selon le cas :

Pièce à conserver sans modifications

Cela concerne les pièces utiles au traitement du dossier et qui ne nécessite pas d'être changées, supprimées ou remplacées.



Exemple

Dans notre cas expérimental, cela concerne l'extrait récent du casier judiciaire pour le directeur et les éducateurs de la crèche.

Pièce à standardiser

Cela concerne les pièces qui nécessitent l'élaboration d'un modèle standard, à mettre à la disposition de l'usager pour faciliter la préparation du document et le respect des conditions exigées. La standardisation des pièces permet aussi d'améliorer la gestion des dossiers de demande par l'administration ainsi que la diminution du risque de rejet des pièces.



Exemple

Dans notre cas expérimental, cela consiste en la standardisation du modèle de la convention que la crèche doit signer avec un médecin, en veillant à signaler les clauses obligatoires que celle-ci doit contenir, conformément au cahier des charges, relatif à l'ouverture des crèches privées au Maroc.

Pièce à conserver avec précision

Cela concerne les pièces qui nécessitent la mention d'une ou de plusieurs conditions ou mentions spéciales, qui n'étaient pas explicites auparavant et qui maintenant doivent être clairement précisées à l'usager, pour éviter les risques de rejet.



Exemple

Dans notre cas expérimental, Il a été précisé que l'extrait du registre de commerce demandé, concerne le modèle J délivré par le tribunal de commerce, vu que ce modèle contient l'ensemble des informations nécessaires au traitement, incluant les informations qui étaient extraites du certificat négatif (qui a été supprimé).

Pièce à remplacer par un formulaire

Cela concerne les pièces qui sont élaborés par l'usager lui-même, contenant ses données déclaratives. Ces pièces doivent être remplacées par des formulaires structurés.

Exemple

Dans notre cas expérimental, il s'agit du formulaire de demande d'obtention de l'autorisation qui a remplacé la lettre de demande.

Pièce à remplacer par une condition

Cela concerne les pièces qui peuvent être remplacées par une condition à ajouter au niveau d'une autre pièce.

Exemple

Dans notre cas expérimental, il s'agit de la déclaration sur l'honneur du directeur de la crèche, concernant sa disponibilité exclusive pour son métier de directeur, a été remplacée par une clause obligatoire au niveau du contrat de travail entre celui-ci et le fondateur de la crèche.

Pièce à remplacer par une donnée

Cela concerne les pièces pouvant être remplacées soit par des informations déclaratives que l'usager rempli au niveau du formulaire de demande en appliquant le principe de la confiance (Cf. article 4 de la loi 55.19), soit par des informations auto-remplis via l'interopérabilité avec d'autres registres de données.

Exemple

Dans notre cas expérimental, il s'agit de la liste des équipements de la crèche (signée par le fondateur) a été remplacée par des informations déclaratives au niveau du formulaire de la demande d'autorisation. Aussi, l'usage de l'identité numérique du demandeur via sa carte nationale, permettra l'auto-remplissage de ses données identitaires directement sur le formulaire de demande en ligne et par la suite, l'usager n'aura pas à uploader une copie de sa carte d'identité nationale.

Pièce à remplacer par une fonctionnalité

Cela concerne les pièces qui peuvent être remplacées par une fonctionnalité au niveau de la plateforme digitale de dépôt des demandes des usagers.

Exemple

Dans notre cas expérimental, il s'agit de la déclaration sur l'honneur du fondateur de la crèche, concernant l'exactitude des données de son dossier de demande, est remplacée par une case à cocher avant la validation de son dépôt et ce, en application du principe de confiance (Cf. article 4 de la loi 55.19).

Pièce à remplacer par une ou plusieurs pièces

En réponse aux irritants et aux points de douleur identifiés lors de la phase d'analyse, il est important de s'assurer que les administrations ou les entités privées qui sont censées délivrer les pièces exigées de la part de l'usager, délivrent bien ces pièces selon le format demandé. Il convient, le cas échéant, de remplacer les pièces qui ne sont pas alignées avec les actes ou documents délivrés par les administrations/entités, avec d'autres pièces plus simples à obtenir. Ce type de remplacement peut aussi être opéré pour régler les irritants liés à l'incohérence de certaines pièces avec l'étape du parcours, durant laquelle elles sont demandées.

Exemple

Dans notre cas expérimental, il s'agit du certificat d'aptitude physique, mentale et psychique demandé pour le directeur et les éducateurs de la crèche, a été jugé comme difficile à obtenir auprès d'un médecin, par les usagers. L'équipe projet a même confirmé ce point de douleur avec le ministère de la santé et certains médecins. Ce document a été donc remplacé par un certificat d'aptitude pour l'exercice du métier du directeur ou d'éducateur de la crèche, avec un modèle prédefini du certificat.

Exemple

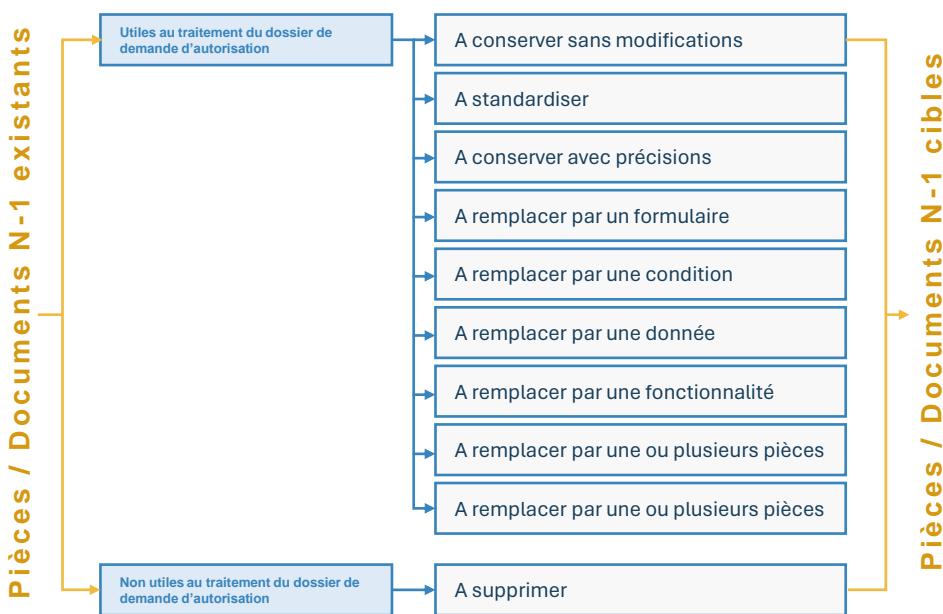
Dans notre cas expérimental, il s'agit du certificat administratif, délivré par les autorités locales, est demandé de la part de l'investisseur pour attester les éléments suivants : la conformité du local dédié à la crèche au plan de construction ou d'aménagement autorisé, le respect des conditions d'hygiène et le fait que la position du local dédié à la crèche est convenable par rapport au quartier. Ce certificat a été jugé par les usagers comme très difficile à obtenir. Il a donc été remplacé par le certificat de conformité et le certificat d'hygiène qui sont délivrés de manière standard par les collectivités territoriales. Le dernier élément concernant la position du local par rapport au quartier, a été considéré comme incompatible avec l'étape de demande de l'autorisation d'ouverture et d'exploitation de la crèche. En effet, à ce stade l'investisseur a déjà terminé la construction, l'aménagement et l'équipement de sa crèche.

Pièce à supprimer

Cela concerne les pièces qui ne sont pas ou qui ne sont plus nécessaires au traitement des dossiers des usagers.

Exemple

Dans notre cas expérimental, il s'agit des photos d'identité du fondateur de la crèche ainsi que le certificat de résidence du directeur de la crèche ont été supprimés, car elles ne sont utilisées dans aucune étape de traitement des autorisations.



Evolution organisationnelle du travail des chargés d'étude de dossiers

Il est souvent nécessaire de revoir l'organisation du travail interne de l'administration, en vue de répondre aux points de douleur et irritants identifiés lors de la phase d'analyse. Des mesures adaptées doivent être proposées pour fluidifier et accélérer le traitement des demandes dans des délais raisonnables.

Ces mesures peuvent concerter la réévaluation du niveau hiérarchique de chaque action de traitement y compris la déconcentration du traitement, le cas échéant ; la suppression d'une ou de plusieurs étapes de traitement à non-

valeur ajoutée ; le remplacement des étapes de contrôle à priori par des contrôles à posteriori ; l'optimisation des échanges et des demandes d'avis entre les services administratifs concernés, etc.

		Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4
Étapes du parcours (Back Office)		Tri des dossiers de demande d'autorisation	Traitement des dossiers	Visite terrain ou expertise si nécessaire	Signature et délivrance d'autorisation
Situation actuelle	DC	-	X	X	X
	DR	-	-	-	-
	DP	X	-	X	-
Situation cible	DC	-	Validation (niv 3)	-	X
	DR	-	Vérification (niv 2)	X	-
	DP	-	Étude de conformité (niv 1)	X	-

DC : Direction Centrale
DR : Direction Régionale
DP : Direction Provinciale
Étapes 1/2/3/4 : Différentes étapes du parcours

Mise en place d'une plateforme digitale

Dépôt, gestion et délivrance des demandes des usagers :
volets informationnel, transactionnel et pilotage de la performance

Il s'agit de concevoir une plateforme digitale permettant d'automatiser le parcours usager aussi bien au niveau FrontOffice que Backoffice. Cette plateforme doit être conçue de telle sorte à entériner les mesures de simplification identifiées, notamment concernant les pièces et formulaires demandés ainsi que l'organisation retenue pour le traitement des dossiers.

Modules à prévoir lors de la conception du parcours digital

La conception du parcours digital doit concerner, à minima, les modules suivants:

- L'identification et l'authentification des usagers sur la plateforme digitale (via l'identité numérique à travers la CINE);
- La création d'un espace usager sur la plateforme digitale ;
- Le dépôt des dossiers et la réception du récépissé ;
- Le suivi de l'état d'avancement des dossiers ;
- La réception des outputs finaux sur l'espace usager ;
- Le tableau de bord de pilotage de la performance liée au traitement des dossiers.

Principes et règles de conception du parcours digital

Plateforme modulaire

Concevoir une plateforme « modulaire » pouvant être mis en œuvre sans dépendance forte par rapport aux variantes du parcours et facilitant l'évolution et l'amélioration continue

Approche « mobile-first »

Adopter une approche « mobile-first » basée sur une expérience utilisateur optimisée pour le mobile

Capitalisation

Exploiter les modules communs nationaux disponibles, accélérateurs de la digitalisation, tel que la plateforme d'interopérabilité, le paiement électronique, la signature électronique, la prise de rendez-vous en ligne,...

Échange de données

Epuiser et exploiter au maximum l'ensemble des scénarios possibles relatives à l'échange de données avec les administrations partenaires, selon la disponibilité et la maturité des données

Privacy by design

Adopter le principe « Privacy by design » dans la construction de la plateforme et anticiper les démarches liées à son homologation sur les plans cybersécurité et traitement des données à caractère personnel (DGSSI et CNPD)

Adaptation aux utilisateurs

Proposer des options technologiques adaptées aux capacités et habitudes des utilisateurs cibles, sur la base de l'analyse des principaux « Personas » (Les jeunes, les personnes âgées, les personnes à besoins spécifiques, ...)

Plateforme user-friendly

Concevoir des interfaces « User-Friendly » basées sur des focus groupes spécifiques avec les différents « Personas » des utilisateurs cibles (utilisateurs pro-digital ou pas du tout)

Proactivité envers l'usager

Initier une démarche prônant la proactivité envers l'usager (Ex : rappel par SMS/mail à l'investisseur du renouvellement de sa demande d'autorisation, avant son expiration)

Quelques règles de construction des parcours digitalisés

- Supprimer les étapes à non-valeur ajoutées dans le but de modéliser un parcours cible optimisé de bout en bout ;
- Limiter au maximum les déplacements des investisseurs ;
- Améliorer la communication de l'administration vers l'investisseurs et utiliser les notifications digitales ;
- Respecter les dispositions de la loi n° 55.19 relatives au dépôt des dossiers, à leur complétude et à la gestion des délais, lors de la conception du parcours digital, comme présenté ci-après :

Dépôt des demandes (Art. 10)

Le dépôt électronique d'un dossier de demande d'obtention d'un acte administratif se fait à travers un espace usager, contre l'envoi d'une notification de dépôt (par mail), envoyée en temps réel par la plateforme digitale. Après dépôt, l'usager n'a plus la main pour modifier son dossier.

Dans le cas où un traitement de dossier par un agent du Backoffice est nécessaire, la plateforme envoie une notification à l'agent pour examiner le dossier. L'agent dispose alors de 24h ouvrable pour procéder à un premier examen de la complétude du dossier et envoyer un **récépissé** à l'usager, selon le cas :

- **Récépissé portant la mention « Dossier déposé »** si le dossier est complet, par rapport aux pièces et conditions publiés au niveau du portail national Idarati.ma. Dans ce cas, le délai de traitement de la demande est déclenché par le système ;
- **Récépissé portant la mention « Dossier en cours de dépôt »** si le dossier est incomplet, par rapport aux pièces et conditions publiés au niveau du portail national Idarati.ma. Dans ce cas, le délai de traitement de la demande n'est pas déclenché par le système et l'usager dispose de 30 jours pour compléter son dossier, qui devient éditables au niveau de son espace usager.

Après remise du **récépissé portant la mention « Dossier déposé »**, si l'agent responsable du traitement du dossier constate qu'un document ne remplit pas les **conditions prévues**, la plateforme doit, dans la **première moitié du délai imparti** pour le traitement du dossier (Cf. le délai publié sur le portail national Idarati.ma), envoyer une notification motivée à l'usager, l'invitant à remplacer le document concerné. Le délai de traitement est donc suspendu par la plateforme et l'usager dispose de 30 jours pour remplacer le document demandé qui devient visible sur son espace digital, sous peine de clôture de son dossier de demande.

La plateforme doit être paramétrée pour n'envoyer la demande de remplacement, **qu'une seule fois** pendant la **première moitié du délai imparti** pour le traitement du dossier.

Modèle du récépissé (Art. 11)

La plateforme digitale cible doit prendre en considération le modèle du récépissé de dépôt publié sur le Bulletin Officiel N° 6921 en date du 28 septembre 2020, en application des dispositions de l'article 11 de la loi 55.19.

Demande de complément d'informations (Art. 14)

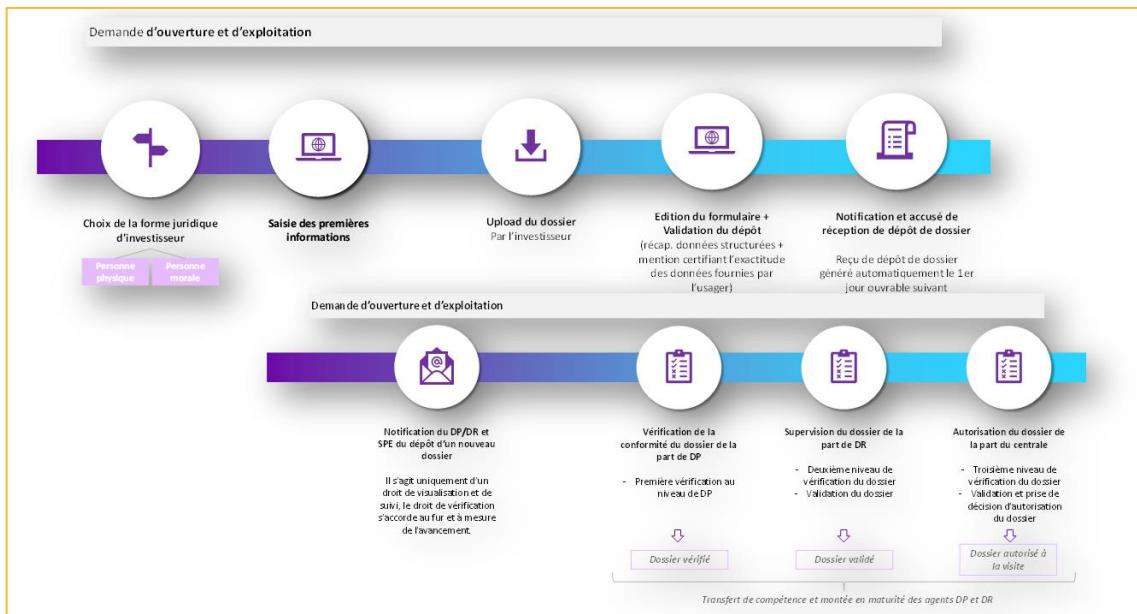
L'agent responsable du traitement du dossier peut demander, le cas échéant, un **complément d'informations** (non spécifié au niveau des informations publiées sur le portail national Idarati.ma), qu'il juge nécessaire au traitement de la demande. Dans ce cas, la plateforme doit envoyer une notification motivée à l'usager, lors de la première moitié du délai imparti pour le traitement de la demande. Le délai de traitement est donc suspendu par la plateforme.

La demande susvisée, ne peut être formulée par l'administration qu'**une seule fois par demande**.

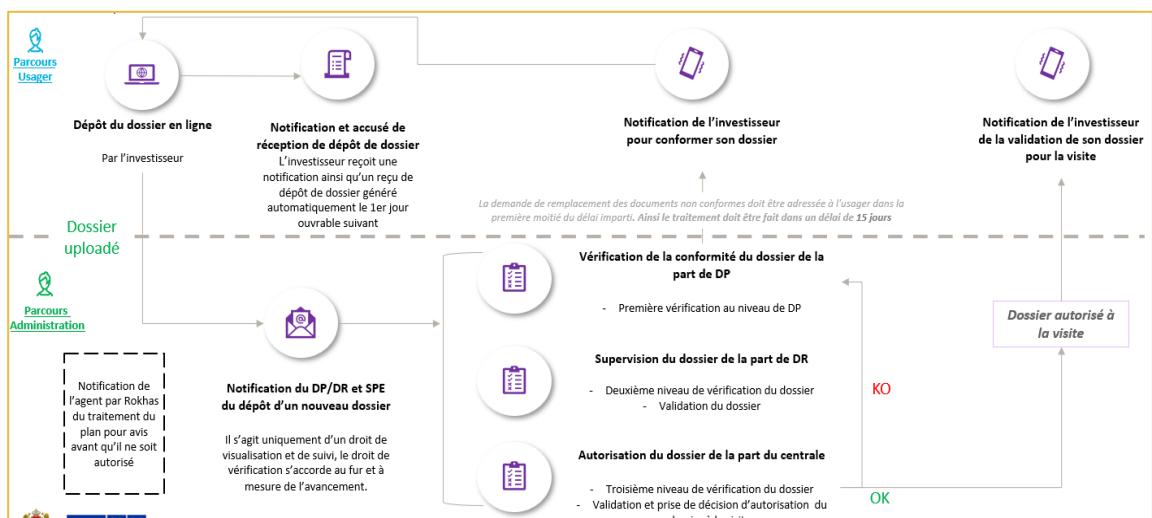
La plateforme doit être paramétrée pour n'envoyer la demande du complément, qu'**une seule fois** pendant la première moitié du délai imparti pour le traitement du dossier.

Schématisation du parcours digital

Le parcours digitalisé, au niveaux Front et Back, peut être schématisé de manière macro, en vue de modéliser les spécifications fonctionnelles



Exemple de modélisation simplifiée d'un parcours cible digitalisé



Exemple de modélisation simplifiée d'un parcours cible digitalisé Front et Back

Conception des formulaires

Les formulaires regroupent l'ensemble des données nécessaires pour la constitution d'une demande. Afin de les formaliser, il est essentiel de recenser :

- Les données d'identité : il s'agit des données permettant d'identifier l'usager (selon le cas : personne physique ou morale), à savoir : nom, prénom, CINE, raison sociale, qualité du demandeur, ...
- Les données de contact : il s'agit des données permettant de prendre contact avec la personne en cas de besoin à savoir : l'adresse mail, le numéro de téléphone, l'adresse, ...
- Les données liées à l'objet de la demande : il s'agit des données qui permettent de classifier le type de demande.
- Les pièces nécessaires pour la soumission de la demande. Pour chaque pièce il faut identifier :
 - Les métadonnées associées et servants à :
 - Éditer l'output : données servant à remplir et éditer l'autorisation finale.
 - Effectuer un premier niveau de traitement : données servant à effectuer une première vérification ou une première validation lors du traitement.
 - Faire preuve de proactivité vis-à-vis de l'usager : données servant à avertir l'usager en cas d'une nécessité d'interaction avec l'administration.
- La provenance de la pièce :
 - Pièce à charger par l'investisseur : il faut distinguer entre les pièces disponibles en ligne, qui sont authentifiables et ceux qui ne le sont pas.
 - Pièces interopérables avec d'autres plateformes.

Formulaire de demande d'ouverture	
Données de l'identité du fondateur	
Genre	
Nom	
Prénom	
Adresse	
CIN	
Téléphone	
Adresse mail	
En complément si personne morale : données de l'identité de la société	
N° de RC	
Nom de la société	
Données du directeur	
Genre	Madame
Nom	
Prénom	
CIN	
Données du service	
Nom de la crèche	
Adresse de la crèche	
Capacité d'accueil	
Dossier administratif	
Pièces relatives au fondateur personne physique	
Extrait récent du casier judiciaire	<input type="checkbox"/> néant <input type="checkbox"/> avec antécédants Date de délivrance XX/XX/XXXX
Copie ou extrait de l'inscription au registre de commerce Modèle 7 du ministère de la justice	<input type="checkbox"/> Nom de la crèche <i>Champs prérempli</i> <input type="checkbox"/> Numéro du RC <i>Champs prérempli</i>
Ou	
Copie ou extrait de l'inscription au registre de commerce OMPIC	<input type="checkbox"/> Nom de la crèche <i>Champs prérempli</i>

Maquette d'un formulaire de demande

Interfaçage et échange de données entre les plateformes digitales relevant du parcours de l'usager

Les mesures de simplification proposées en réponse aux points de douleur des usagers, peuvent portées sur l'interfaçage des plateformes digitales relevant du parcours usager. Ce type d'interfaçage permet d'intégrer le parcours usager, en lui proposant une expérience améliorée, basée sur une meilleure communication entre les administrations concernées par les étapes de son parcours. En effet, les administrations concernées peuvent échanger des métadonnées leur offrant plusieurs avantages : une meilleure gestion

prévisionnelle des demandes des usagers, une vérification des données déclaratives de l'usager, une visibilité sur l'avancement du parcours global, etc.

Exemple

Dans notre cas expérimental, un interfaçage a été proposé entre la plateforme Rokhas, dédiée aux autorisations urbanistiques, et la plateforme de gestion des autorisations d'ouverture des crèches privées. Des métadonnées concernant le plan autorisé de la crèche et son certificat de conformité, sont échangées entre les deux plateformes.

Mise en place des actions de conduite de changement et de montée en compétences

Le déploiement d'un parcours simplifié et/ou digitalisé implique souvent un grand changement pour les agents publics chargés du traitement des dossiers des usagers, au niveau central et déconcentré, selon le cas, ce qui nécessite la mise en œuvre d'une réelle stratégie de conduite du changement.

Dans ce sens, chaque chantier de simplification et de digitalisation, doit prévoir simultanément le plan d'accompagnement du changement, visant en priorité les agents publics impactés. Ce plan d'accompagnement doit en l'occurrence comprendre un volet lié à la gestion des ressources humaines et au renforcement de leurs capacités.



En plus de la formation « classique », plusieurs outils et démarches peuvent être exploitées par les administrations concernées face au changement induit par une simplification et digitalisation d'un parcours usager, à savoir :

Donner du sens et communiquer de façon transparente

Il faut créer un sentiment d'appartenance au sein de l'équipe projet en charge de la mise en œuvre du nouveau parcours simplifié permettant de valoriser l'apport de chacun. Il est également nécessaire, dès le début, d'avoir une vision claire sur la manière de partager l'avancement de la mise en œuvre avec les agents impactés par le changement, puis de l'opérationnaliser en actions concrètes tout au long de la mise en œuvre.

Identifier les « ambassadeurs du changement »

Il s'agit de choisir des leaders pouvant avoir une influence positive sur les parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du nouveau parcours simplifié, en raison de leur statut, de leur position et de leur expertise. L'ambassadeur doit être capable d'agir concrètement pour apporter la preuve tangible d'un nécessaire changement bénéfique pour agents et de ne pas baisser les bras lorsque les difficultés apparaissent. Il doit être en mesure de remotiver rapidement les équipes afin de continuer sur la voie du changement.

Responsabiliser les agents publics

Il s'agit d'impliquer les agents concernés dans le processus du changement en leur créant un environnement propice aux remontées terrain, à l'identification active des dysfonctionnements rencontrés lors de la mise en œuvre du nouveau parcours simplifié. Les agents doivent être responsabilisés et sensibilisés par rapport à l'importance de leur contribution tout en évitant de les mettre dans un statut d'obligation.

La simplification et préparation à la digitalisation des parcours usagers exigent une très grande mobilisation de la part de l'équipe projet. Il s'agit également de travailler étroitement avec l'ensemble des parties prenantes et de les convaincre du bien-fondé de cette démarche, notamment en les incitant au changement plutôt qu'en l'imposant.



Elaboration et mise en œuvre d'une communication institutionnelle accompagnant le déploiement du nouveau parcours usager

Le déploiement du nouveau parcours usager simplifié et digitalisé doit être accompagné par une communication institutionnelle appropriée. En effet, un plan de communication doit être préparé et déroulé selon les grandes étapes de la mise en œuvre, en prenant en considération les canaux de communication appropriées permettant de cibler les usagers et les acteurs concernés par le nouveau parcours simplifié.

Formalisation et institutionnalisation des modalités d'accompagnement des usagers

Le déploiement du nouveau parcours usager simplifié et digitalisé doit être accompagné aussi par la mise en œuvre d'un plan d'accompagnement des usagers, selon leurs types (citoyen/professionnel/investisseur) et leurs « Persona ».

Ce plan d'accompagnement doit prendre en considération les besoins spécifiques des différentes cibles (tranche d'âge, connectivité, facilité d'utilisation des outils digitaux, etc.).

Mise en place d'un dispositif de gouvernance des acteurs de l'écosystème pour l'amélioration continue du parcours

En vue de favoriser l'amélioration continue des parcours usager, il convient de mettre en place un dispositif de gouvernance entre les différents acteurs de l'écosystème d'un parcours usager. Ce dispositif permettra de favoriser l'échange régulier entre ces acteurs, notamment en termes de retour sur expérience suite à la mise en œuvre du parcours simplifié et digitalisé.

Adaptation de la base juridique des actes administratifs relevant du parcours usager et mise à jour des différents supports du nouveau parcours simplifié

Les mesures de simplification et de digitalisation du parcours usager, impliquent souvent une adaptation de la référence juridique des actes administratifs relevant du parcours. Dans ce sens, un travail de révision du cadre juridique y afférent doit être mené en parallèle avec la mise en œuvre des autres types de mesures, notamment la mise en place des plateformes digitaux.



Une fois ce travail de révision est clôturé, une mise à jour complète des différents supports du parcours usager en question (Front et Backoffice), doit être réalisée, en l'occurrence : le portail Idarati.ma, les sites institutionnelles et/ou thématiques des différentes entités concernées par le parcours usager, les manuels de procédures internes des dites entités, etc.

04

MESURES DE SIMPLIFICATION ET PRÉPARATION À LA DIGITALISATION



Cette phase consiste à arrêter les **mesures de simplification** et les **solutions de digitalisation** proposées pour répondre aux irritants de l'usager et aux attentes d'optimisation du traitement interne au niveau de l'administration.

Mesures de simplification

Évolution organisationnelle

Interopérabilité et interfaçage

Parcours digital cible



OBJECTIFS ET ENJEUX

- Identifier et prioriser les actions de simplification et les solutions de digitalisation du parcours.
- Élaborer un **parcours digital cible**.



PARTIES PRENANTES

- L'équipe projet
- Les équipes métier responsables de la délivrance des actes administratifs associés au parcours étudié



ACTIVITÉS À RÉALISER

	Révision de la liste des pièces demandées et des conditions à respecter par les usagers		Conduite de changement et montée en compétences
	Évolution organisationnelle du travail des chargés d'étude de dossiers		Communication institutionnelle accompagnant le déploiement du nouveau parcours usager
	Mise en place d'une plateforme digitale		Formalisation et des modalités d'accompagnement des usagers
	Échange de données entre les plateformes digitales relevant du parcours de l'usager		Mise en place d'un dispositif de gouvernance des acteurs de l'écosystème
	Adaptation de la base juridique des actes administratifs et mise à jour des différents supports		



BOÎTE À OUTILS

Mesures de simplification



Ensemble d'actions entreprises pour simplifier les procédures administratives.

Leviers de simplification relatifs à la standardisation des pièces



Techniques visant à simplifier la classification et la gestion des documents administratifs.

Leviers de simplification relatifs à l'organisation



Actions visant à simplifier la structure organisationnelle et à décentraliser certaines responsabilités.

Fiche de gain escompté



Document évaluant les bénéfices attendus suite à la mise en place des mesures de simplification.

Tableau de nouveau pièces



Outil visuel représentant la nouvelle classification des pièces dans le cadre de la simplification.



Phase 5

Définition du plan de déploiement et préparation des modalités de sa mise en œuvre

La dernière phase de la démarche de simplification consiste à préparer un **plan de déploiement** afin de décliner les mesures de simplification identifiées en actions opérationnelles à mettre en œuvre. Le plan de déploiement formalise et détaille les modalités de mise en œuvre et d'exécution du projet de simplification, dans le but de fournir une feuille de route d'opérationnalisation des mesures de simplification identifiées lors de la phase précédente. Ce plan doit notamment **décrire les chantiers à réaliser** en identifiant pour chacun d'eux, le **plan d'action**, le **porteur**, les **acteurs impliqués**, les **prérequis** et **contraintes** de mise en œuvre, les **délais** et **budget de réalisation**, etc.

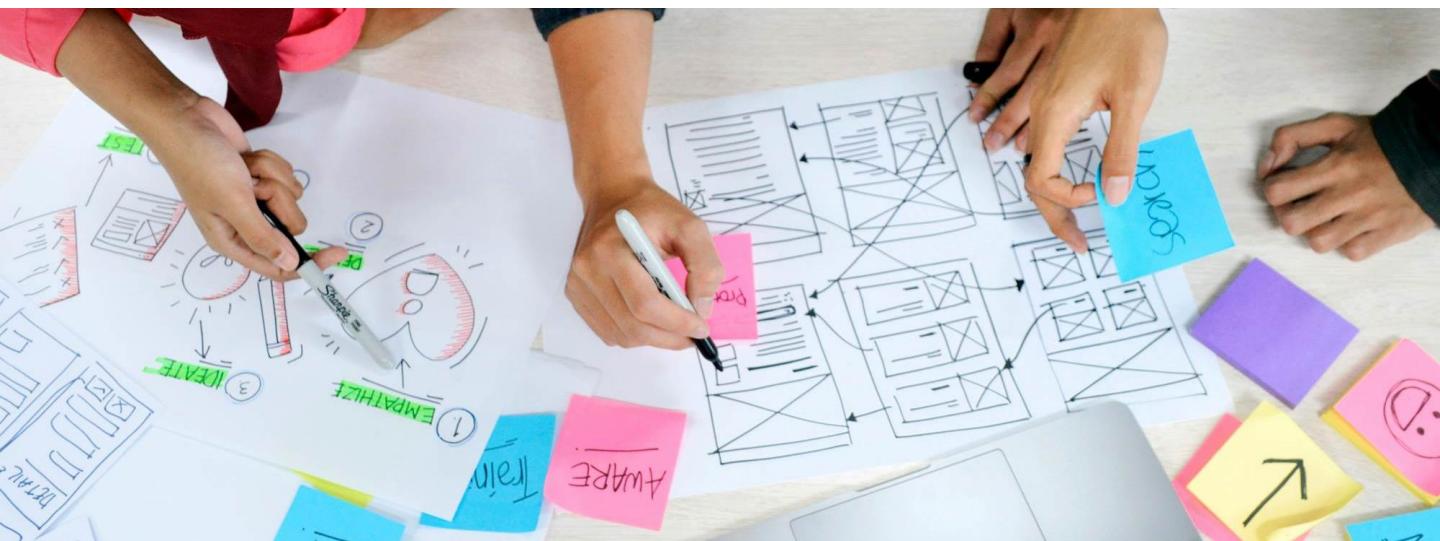
Cette phase a donc pour objectifs :

- D'élaborer la **feuille de route** de mise en œuvre de la simplification et la digitalisation du parcours ;
- D'élaborer des **fiches projets** associés à la mise en œuvre de chaque type de mesure ;
- D'élaborer une **estimation des ressources** nécessaires pour la mise en œuvre du projet de simplification ;
- D'élaborer le **dispositif de suivi** du plan de déploiement (la structure PMO à mettre en place et ses activités).

Dans ce qui suit, nous allons détailler chaque action nécessaire à déployer cette phase.

Formalisation du plan de déploiement

Le plan de déploiement est formalisé en suivant 3 étapes : le regroupement des mesures en projet, la formalisation des fiches projets et l'identification des itérations nécessaires pour la mise en œuvre du plan de déploiement du nouveau parcours simplifié.



Regroupement des mesures en projets

Une fois les mesures identifiées, il est nécessaire de les regrouper par thématique sous forme de projets majeurs afin de simplifier la mise en œuvre, le pilotage et le suivi de ces derniers.

Plusieurs thématiques peuvent être identifiées : Juridique, digital, organisation, formation / accompagnement, communication, gouvernance, etc.

Formalisation des fiches projets

Pour chaque projet identifié, une fiche doit être formalisée détaillant les éléments suivants :

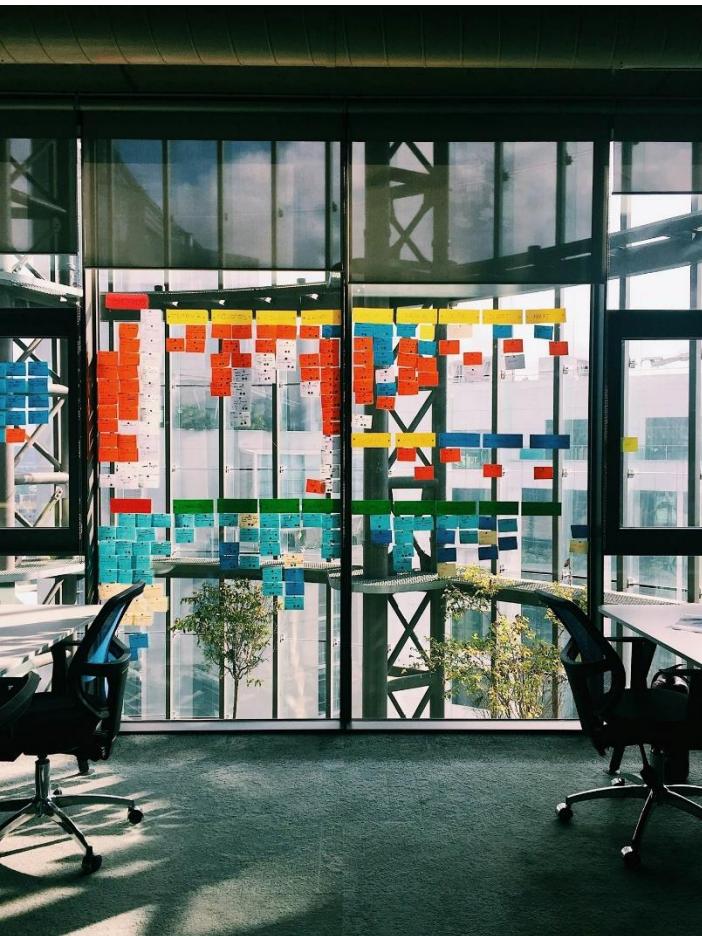
- **Le responsable du projet** chargé de piloter la mise en œuvre ;
- **Les éléments clés du diagnostic** ayant mis en avant la mesure de simplification y afférente ;
- **Les parties prenantes** : l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet ;
- **Les objectifs et résultats** attendus du projet ;
- **Les prérequis** nécessaires à la mise œuvre du projet ;

- **Les mesures opérationnelles** détaillées de mise en œuvre du projet ;
- **Les risques & les facteurs clés de succès** : les risques majeurs pouvant menacer le projet ainsi que les facteurs clés de succès de ce dernier ;
- **Les besoins en ressources** : les besoins en ressources humaines ou financières ou autres nécessaires pour la mise en œuvre du projet ;
- **Le délai estimatif** de mise en œuvre ainsi que les jalons et les principales actions programmées ;
- **Les indicateurs clés** à suivre lors de la mise en œuvre du projet.

Fiche de projet : xxx

Titre du projet : XXX			
Responsable du projet	Objectifs et résultats attendus		
Éléments clés du diagnostic	Mesures opérationnelles		
Parties prenantes			
Prérequis	Risques / Facteurs clés de succès	Besoins en ressources	Budget estimatif
	KPIs	Délai estimatif de mise en œuvre	

Template de fiche de projet



Identification des itérations nécessaires pour la mise en œuvre du plan de déploiement du nouveau parcours simplifié

Le plan de déploiement du nouveau parcours simplifié peut être mis en œuvre de manière itérative, en prenant en considération les contraintes opérationnelles identifiées pour chaque projet de la feuille de route. Ceci implique de décomposer le processus de déploiement en vagues de mise en œuvre, en priorisant les actions qui présentent le moins de contraintes et qui permettent de déployer une version minimale viable du parcours simplifié. Chaque vague de mise en œuvre devrait avoir ses propres objectifs, activités et échéanciers.

Préparation des modalités de suivi de la mise en œuvre du plan de déploiement

Il s'agit de structurer un dispositif PMO pour suivre l'état d'avancement du plan de déploiement à travers trois grandes missions qui lui seront assignées : l'accompagnement du pilotage du plan de déploiement, la sécurisation de la mise en place de la plateforme de digitalisation des parcours et la garantie d'un déploiement homogénéisé au niveau des entités régionales du maître d'ouvrage (pour le cas des projets à dimension territoriale).



Accompagner le pilotage du plan de déploiement

Il s'agit de garantir le respect des trajectoires définies (délais, coûts, qualité) au niveau du plan de déploiement et de coordonner l'ensemble des parties prenantes pour mener à bien la mise en place des mesures de simplification / digitalisation et ce, via des outils PMO (ex : flash report).



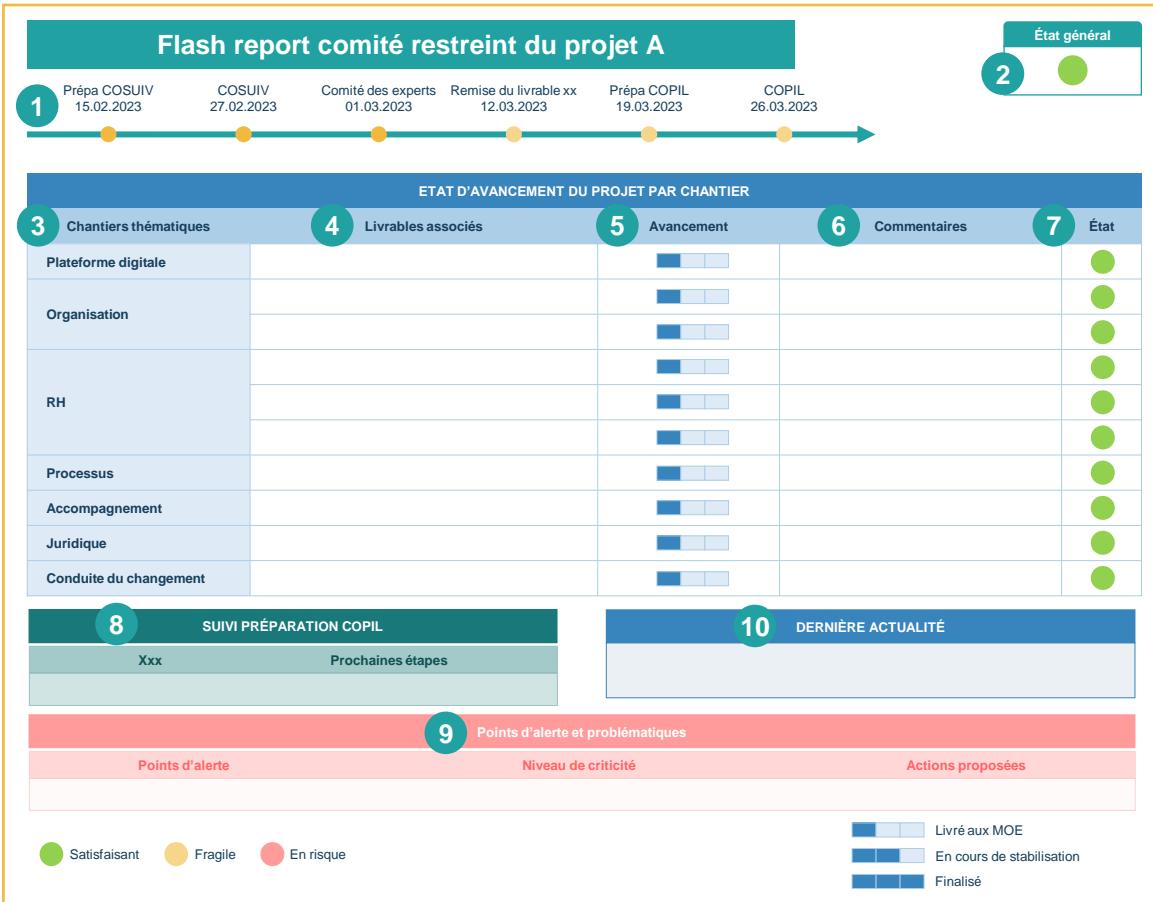
Sécuriser la mise en place de la plateforme de digitalisation des parcours

Le rôle du dispositif est d'assurer le suivi de la mise en œuvre de la plateforme de digitalisation des parcours cible, de coordonner les travaux avec ceux du prestataire en charge de son développement et d'assurer le calibrage de la plateforme pour qu'elle réponde au plus près aux besoins métiers.



Garantir un déploiement homogénéisé au niveau des entités régionales du maître d'ouvrage (pour le cas des projets à dimension territoriale)

Il s'agit d'accompagner la montée en puissance des acteurs au niveau déconcentré (local, provincial et régional) impliqués dans la mise en œuvre du plan de déploiement ainsi que l'évolution de leurs compétences, notamment sur les volets relatifs à l'utilisation de la plateforme digitale et l'accompagnement des usagers.



Flash report du projet



Méthodologie de conduite du changement

05

DÉFINITION DU PLAN DE DÉPLOIEMENT ET PRÉPARATION DES MODALITÉS DE SA MISE EN ŒUVRE



Cette phase consiste à préparer un plan de déploiement afin de décliner les mesures de simplification identifiées en actions opérationnelles à mettre en œuvre. Ce plan de déploiement formalise et détaille les modalités de mise en œuvre et d'exécution du projet de simplification, dans le but de fournir une feuille de route d'opérationnalisation des mesures de simplification identifiées.

Plan de déploiement

Fiche projet

Feuille de route

PMO



OBJECTIFS ET ENJEUX

- Élaborer la feuille de route de mise en œuvre de la simplification et la digitalisation du parcours et les fiches projets associées.
- Estimer les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du projet de simplification.
- Élaborer le dispositif de suivi du plan de déploiement (la structure PMO à mettre en place et ses activités).



PARTIES PRENANTES

- L'équipe projet
- Les équipes métier responsables de la délivrance des actes administratifs associés au parcours étudié



ACTIVITÉS À RÉALISER



Formalisation du plan de déploiement

Regroupement des mesures identifiées en projets, formalisation de fiches projets et identification des itérations nécessaires pour la mise en œuvre du plan de déploiement du nouveau parcours simplifié.



Préparation des modalités de suivi de la mise en œuvre du plan de déploiement

Structuration d'un dispositif PMO pour suivre l'état d'avancement du plan de déploiement.



BOÎTE À OUTILS



Fiche de projet

Document synthétisant les informations clés d'un projet.



Tableau de scénario de court, moyen et long terme

Outil présentant le déploiement des solutions selon différentes perspectives temporelles.



PMO - canva de suivi de projet

Tableau de bord visuel utilisé pour suivre l'avancement d'un projet.



Transcription cible IDARATI

Template structuré pour la transcription des éléments juridiques et procéduraux liés aux actes administratifs.



Conduite de changement

Ensemble d'actions visant à accompagner les individus et l'organisation dans la transition vers de nouveaux processus ou outils.



5 - OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT DU DU MTNRA



Le MTNRA accompagne vos équipes projets de près dans la simplification et la préparation à la digitalisation de vos parcours usager

Dans le cadre de l'accélération de la transition numérique de l'Administration publique, en tant que levier indispensable à l'amélioration de la qualité des services publics rendus aux usagers et au renforcement de l'efficacité et de la performance des administrations publiques, et du fait de sa mission d'accompagnement des administrations publiques dans la mise en œuvre des dispositions de la loi 55.19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives, le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration propose un accompagnement adapté aux besoins des administrations en ce qui concerne la simplification et la digitalisation des parcours usagers relevant de leurs domaines de compétence.

Cette nouvelle offre d'accompagnement complète celle déployée par le ministère depuis l'entrée en vigueur de la loi 55.19, en septembre 2020, au titre de la première phase de mise en œuvre de ladite loi, liée à la transparence des actes administratifs à travers leur transcription, approbation et publication sur le portail national Idarati.ma. En effet, les administrations souhaitant bénéficier d'un

accompagnement du ministère au titre de la deuxième phase de mise en œuvre de la loi 55.19, liée à la simplification et la digitalisation des parcours usagers, sont invitées à prendre contact avec le secrétariat de la commission nationale de la simplification des procédures et formalités administratives :

secretariat-simplification@mmsp.gov.ma

6 - BOÎTE À OUTILS



Une démarche innovante complète et efficiente

Cette boîte à outils regroupe 23 ressources diversifiées (fiches, templates, schémas, tableaux et méthodes) qui ont été utiles pour le déroulement de plusieurs ateliers, et assurer le succès du projet de simplification des parcours et préparation à la digitalisation. Ces outils se répartissent sur les différentes phases de la démarche comme suit :

01 Préparation des prérequis

- Matrice de priorisation des procédures

- Fiche d'identité du parcours

02 Description et transcription des parcours usager

- Canevas de transcription Idarati

- Schéma de Transcription Front Office

- Tableau de transcription Back Office

- Design thinking

- Focus group/ écoute de la voix des usagers

- Persona de l'usager

- Courbe émotionnelle

- Benchmark

- Analyse des pièces et documents

- Analyse des délais de traitement

- Analyse des irritants

- Mesures de simplification

- Leviers de simplification relatifs à la catégorisation des pièces

- Leviers de simplification relatifs à l'organisation et la déconcentration

- Tableau de correspondance entre les pièces et leurs métadonnées

- Fiche de gains escomptés

- Récépissé de dépôt d'un dossier de demande d'un acte administratif

- Fiche de projet

- Tableau de scenario court terme / moyen terme / long terme

- PMO - Canevas de suivi de projet

- Conduite du changement

03 Analyse détaillée des parcours

04 Simplification des parcours et préparation à leur digitalisation

05 Définition du plan de déploiement et préparation des modalités de mise en œuvre

Format des outils

Fiche

Document synthétique fournissant une **vue structurée** de l'élément avec description, objectifs, étapes, et ressources, le tout **présenté de manière concise et accessible**.

Schéma

Représentation visuelle simple utilisant des éléments graphiques comme des flèches et des annotations pour expliquer des concepts ou des relations complexes.

Tableau

Format organisé en colonnes mettant en avant différentes dimensions de chaque élément, avec des zones distinctes pour les commentaires, facilitant l'analyse détaillée.

Méthode

Approche systématique et détaillée décrivant comment mettre en œuvre chaque élément, fournissant des instructions précises, des conseils pratiques, et incluant des sections pour les retours d'expérience et les commentaires.

Template

Modèle réutilisable standardisé offrant une structure prédéfinie pour chaque élément, assurant la cohérence dans la présentation et fournissant des zones spécifiques pour les commentaires.

Logigramme

Représentation visuelle utilisant des symboles et des connexions pour illustrer le processus ou la méthode, avec des zones de commentaires intégrées pour expliquer les points clés.

Matrice de priorisation des procédures

Chaque procédure peut être soumise au filtre de deux critères composites: Un critère de criticité et un critère de complexité. La note pour un critère donné (complexité ou criticité) est obtenue en faisant la moyenne des notes obtenues par la procédure pour chaque sous-critère. La note finale de la procédure est la somme des notes des deux critères.

Critères		Notation			
		1	2	3	4
Critère de complexité					
Sous-critères de complexité	Nombre d'acteurs impliqués	1 acteur	2 acteurs	3 acteurs	4 acteurs et +
	Arsenal juridique (nombre d'éléments constitutifs de la base réglementaire des procédures)	1 circulaire	1 décret et/ ou un arrêté	1 loi et 1 décret	Plusieurs lois, plusieurs décrets et arrêtés
	Nombre de pièces du dossier	2 pièces	5 pièces	10 pièces	Plus de 10 pièces
Sous-critères de criticité	Niveau de dématérialisation de la procédure	Procédure dématérialisée + outil métier	Procédure dématérialisée	Procédure en cours de dématérialisation	Aucune dématérialisation
Critère de criticité					
Sous-critères de criticité	Volumétrie	Peu d'usagers (100 000)	Population significative (1 million)	Population importante (millions)	(5) L'ensemble de la population
	Impact économique	Impact faible pour les citoyens et l'économie nationale	Impact moyen pour les citoyens et l'économie nationale	Impact moyen pour les citoyens et l'économie nationale	Impact fort pour les citoyens et l'économie nationale
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Priorité politique ▪ Priorité identifiée par les usagers (sondage/ enquête) 	Aucune	Priorité politique	Priorité identifiée par les usagers	Priorité politique + identifiée par les usagers
	Impact sur l'investissement	Aucun	Faible impact	Impact moyen	Grand impact

Fiche d'identité du parcours

Document synthétique qui résume les principaux éléments d'un parcours, offrant une vision claire et concise.

Fiche d'identité du parcours

Finalité du parcours

1

Périmètre du parcours

4

Cibles du parcours

6

Principaux prérequis

2

Orientations stratégiques

5

Parties prenantes



7

Statistiques clés

	Nombre de dossiers déposés	Nombre d'autorisations accordées
2019		
2020		
2021		
2022		

8

Références juridiques

3

1 La raison fondamentale ou l'objectif global pour lequel le parcours est conçu, mettant en lumière les résultats attendus et les bénéfices escomptés.

5 L'alignement du projet de simplification avec les objectifs stratégiques plus larges de l'organisation, assurant une cohérence avec la vision globale.

2 Les conditions, les ressources ou les actions nécessaires préalables à la mise en œuvre du parcours, garantissant une préparation adéquate.

6 Le groupe démographique ou les parties prenantes spécifiques que le parcours vise à servir ou à influencer.

3 Les lois, règlements ou normes qui encadrent le parcours, assurant la conformité juridique et réglementaire.

7 Les individus, groupes ou entités qui ont un intérêt dans le parcours et peuvent être impactés par sa mise en œuvre.

4 La délimitation précise des activités, des étapes et des parties impliquées dans le parcours, définissant clairement ce qui est inclus et exclu.

8 Les individus, groupes ou entités qui ont un intérêt dans le parcours et peuvent être impactés par sa mise en œuvre.

Canevas de transcription Idarati 1/2

Template structuré pour la transcription des éléments juridiques et procéduraux liés à un acte administratif, selon le modèle Idarati.

Autorisation d'ouverture, d'exploitation et de gestion d'une crèche privée			
1. Références des actes administratifs			
Intitulé de l'acte administratif	1		
Code de l'acte administratif	2		
Références juridiques pour l'acte administratif			
Nom de la référence juridique	Type de la référence juridique	Numéro de la référence juridique	Numéro de l'article ou des articles relatifs à l'acte
La loi numéro 40.04	Loi	3	4
Décret d'application de la loi 40.04	Décret		5
Objectif de la procédure	6		
Les conditions d'obtention de l'acte administratif	7		
Les bénéficiaires	8	Catégories des bénéficiaires	Concernés par l'acte administratif ?
Les marocains résidents au Maroc Les marocain résidents à l'étranger Les étrangers résidents au Maroc Les touristes Les investisseurs Les entreprises Les professionnels Les administrations Les coopérations Les associations			

- 1 La désignation ou le titre officiel de l'acte administratif, offrant une identification claire.
- 2 La séquence de caractères ou de chiffres attribuée à l'acte administratif à des fins de référencement et de suivi.
- 3 La catégorie ou la nature de la référence juridique liée à l'acte, facilitant la compréhension de son contexte juridique.
- 4 L'identifiant unique associé à la référence juridique.

- 5 Références es articles spécifiques dans la législation liés à l'acte administratif, détaillant les obligations et les droits.
- 6 La description succincte de l'objectif ou du résultat attendu de la procédure administrative, fournissant un aperçu clair.
- 7 Les critères ou les étapes nécessaires pour obtenir l'acte administratif, indiquant les exigences à remplir.
- 8 Définition des bénéficiaires concernés par l'acte administratif.

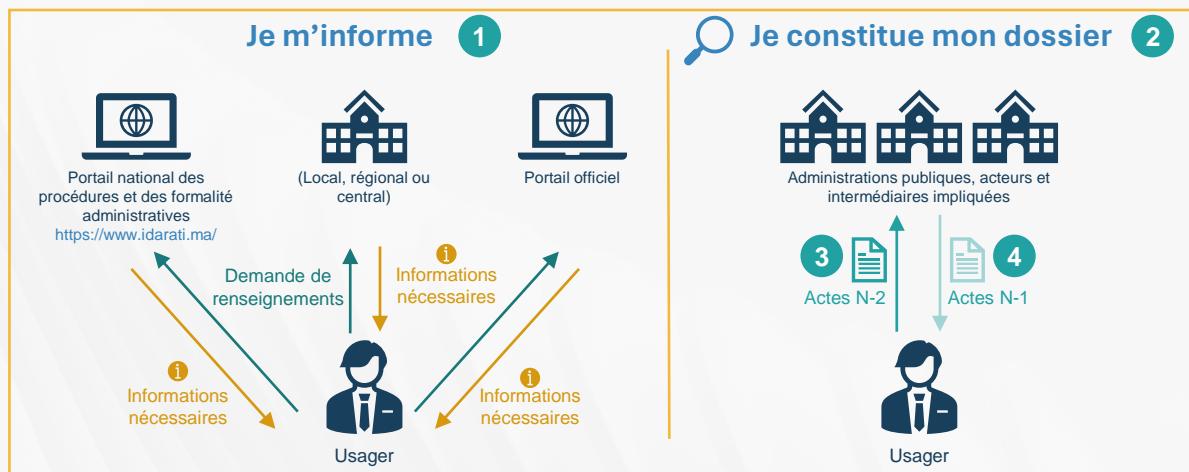
Canevas de transcription Idarati 2/2

Autorisation d'ouverture, d'exploitation et de gestion d'une crèche privée				
2. La procédure relative à l'acte administratif				
a. Références juridiques pour l'acte administratif				
Intitulé du formulaire	Formulaire de demande d'autorisation d'ouverture, d'exploitation et de gestion d'une crèche privée			
Les champs du formulaire	9 Pas de formulaire de demande			
b. La ou les administrations concernées par la réception de la demande de l'acte administratif				
Nom de l'administration	Adresse	Adresse électronique	Numéros de téléphone	
c. La ou les administrations concernées par le traitement de l'acte administratif				
Nom de l'administration	Le service / département spécialisé	Rôle dans la procédure administrative		
d. La ou es administrations concernées par la remise de l'acte administratif				
Nom de l'administration	Adresse	Adresse électronique	Numéros de téléphone	
e. Les pièces et les documents demandés				
Dossier	Nom du document ou de la pièce	Condition	Administration émettrice	
		14	15	
Numéro de l'étape	Nom et description de l'étape	Déroulement de l'étape	Output de l'étape	Partie concernée par l'étape
1	Dépôt du dossier	x Physique	Accusé de réception de dépôt de dossier	
2	Étude du dossier	x Digital	Dossier étudié	
3	Validation du dossier	x	Dossier validé	
4	Tenue de la visite terrain	x	PV de la visite terrain	
5	Octroi de l'autorisation	x	Autorisation d'ouverture et d'exploitation	

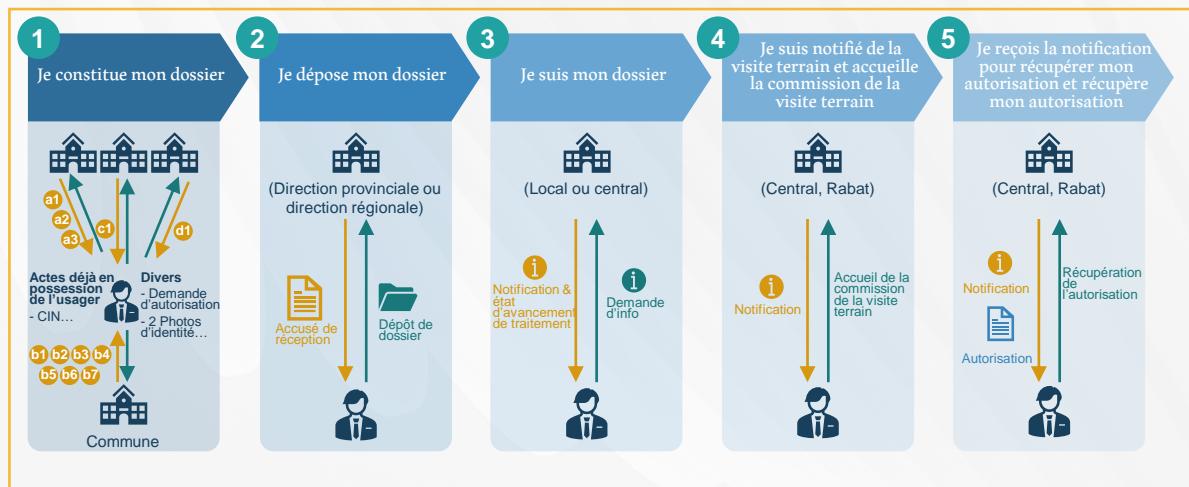
- 9 Définition des champs du formulaire de ladite autorisation.
- 10 Définition de l'administration responsable par la réception (adresse, adresse électronique, numéro de téléphone).
- 11 Définition des rôles des administrations dans le traitement de l'acte, différence entre niveau provincial, régional et central.
- 12 Définition de l'administration concernée par la remise de l'acte administratif.
- 13 La liste des pièces et documents constitutifs du dossier.
- 14 Condition de chaque pièce ou document.
- 15 Définition de l'administration ou structure émettrice de la pièce.

Schéma de Transcription Front Office

Représentation visuelle des étapes du parcours usager du côté usager.



- 1 La phase où les demandeurs soumettent eu dossier administratif, marquant le début du processus d'émission de l'acte.
- 2 L'étape où les usagers constituent pièces du niveau n-2 et n-1 pour compléter le dossier.
- 3 Palier en amont du niveau N-1, impliqué dans la préparation et la validation des éléments administratifs.
- 4 Dernier niveau opérationnel avant une décision ou un acte administratif.



- 1 Action de rassembler les documents et informations nécessaires à la demande ou à la procédure administrative.
- 2 Étape où l'usager remet physiquement ou électroniquement son dossier complet auprès de l'administration concernée.
- 3 Processus par lequel l'usager peut suivre l'avancement de son dossier, pour rester informé de l'état d'avancement.
- 4 Phase pendant laquelle l'administration examine en détail les documents fournis par l'usager pour évaluer leur conformité et leur admissibilité, elle peut effectuer une visite.
- 5 Dernière étape où l'administration accorde l'autorisation demandée après avoir évalué positivement le dossier de l'usager.

Tableau

Tableau de transcription Back Office

Template structuré pour la transcription des éléments juridiques et procéduraux liés à un acte administratif, selon le modèle Idarati.

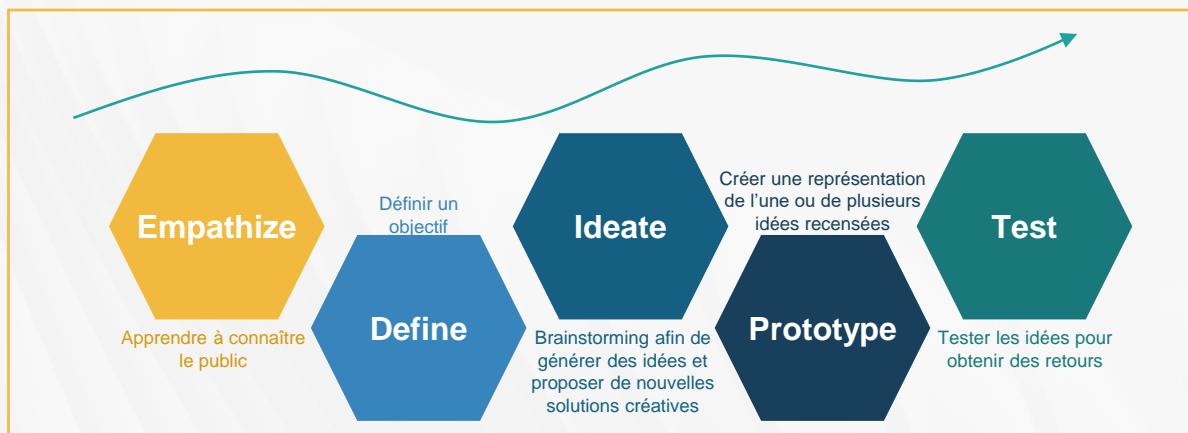
Inputs / Fournisseurs 1	Action 2	Outputs / Clients 3
<p>I1 : Demande d'information / Usagers (investisseurs)</p> <p>4 5 Acteur / Lieu</p> <p>Durée 6 <i>(Si Possible)</i></p> <p>Observations 7</p>	<p>Accueil des investisseurs potentiels et leur fourniture du cahier de charges à respecter et de tout type d'information ou de renseignement nécessaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>Acteur</u> : Représentation locales et régionales du DJ <u>Lieu</u> : Directions provinciales et directions régionales <p>Les directions provinciales interrogent les investisseurs par rapport au statut juridique de la crèche (PP, PM, alliances,...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <u>O1</u> : Cahier de charge / Usagers(investisseurs) <u>O2</u> : Tout type d'information/ Usagers (Investisseurs)

- 1** Les données, documents ou informations nécessaires au traitement de la procédure.
- 2** Les étapes spécifiques réalisées par l'administration pour traiter le dossier.
- 3** Les résultats produits à la suite des actions effectuées, telles que des documents générés.
- 4** La personne ou l'entité responsable de chaque action dans le processus Back Office.

- 5** L'emplacement physique ou virtuel où mes actions sont effectuées.
- 6** Le temps nécessaire pour accomplir chaque action ou étape du processus.
- 7** Des notes ou remarques pertinentes sur certaines actions ou phases du processus.

Design thinking

Le processus de Design Thinking est un cadre itératif et centré sur l'utilisateur pour résoudre des problèmes complexes et générer des solutions innovantes. Il comprend généralement cinq étapes fondamentales : l'empathie ou phase de compréhension, la définition du problème ou phase d'analyse, l'idéation, le prototypage et le test.



Démarches et étapes

▪ Empathie ou phase de compréhension :

Cette étape consiste à comprendre profondément les besoins, les motivations et les perspectives des utilisateurs ou des parties prenantes impliqués dans le problème. Cela implique des activités de recherche, telles que des interviews, des observations, des enquêtes, des entretiens ethnographiques, et d'autres méthodes pour recueillir des informations sur les personnes concernées.

▪ Définition du problème ou phase d'analyse :

Après avoir acquis une compréhension approfondie des utilisateurs, il est temps de définir le problème que vous cherchez à résoudre. Cette étape consiste à synthétiser les informations collectées lors de l'étape d'empathie pour identifier les principaux défis et besoins.

▪ Idéation :

Une fois le problème clairement défini, l'étape d'idéation vise à générer un large éventail d'idées créatives pour résoudre ce problème. Cela se fait

généralement au cours de sessions de brainstorming en groupe où les participants sont encouragés à penser de manière ouverte et à explorer différentes perspectives.

▪ Prototypage :

Après avoir générée un certain nombre d'idées, la phase de prototypage consiste à créer des prototypes simples et tangibles des solutions potentielles. Ces prototypes peuvent prendre la forme de maquettes, de croquis, de maquettes en papier, de maquettes numériques ou d'autres représentations physiques ou virtuelles.

▪ Test :

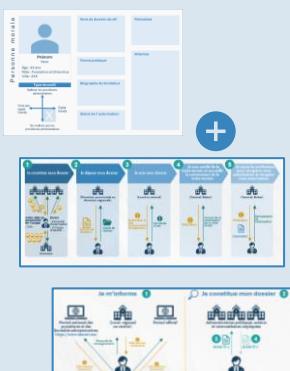
Les prototypes sont présentés aux utilisateurs ou aux parties prenantes pour recueillir des commentaires et des réactions. Cette étape vise à évaluer la viabilité et l'efficacité des solutions proposées et à identifier les améliorations nécessaires. Les retours d'information des utilisateurs orientent les itérations ultérieures.

Focus group/ écoute de la voix des usagers

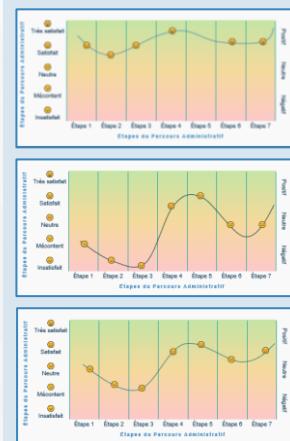
Méthode pour recueillir les retours et attentes des utilisateurs.

Ecoute de la voix des « Usagers » - Entretiens individuels avec les investisseurs

1 Connaissance des investisseurs et présentation des parcours



2 Courbes émotionnelles des usagers



3 Recueil des irritants et points de douleur

- Perte des pièces et des dossiers
- Non réception des investisseurs des notifications envoyées par le ministère
- Non capacité de récupération des autorisations du lieu dépôt
- Manque de flexibilité dans le parcours (même parcours pour toute les formes juridiques de société)
- Manque de flexibilité dans le parcours (pas de prise en considération des différents profils)
- Absence de guidelines pour l'élaboration du règlement intérieur ou du dossier sanitaire
- Manque de communication
- Manque de coordination entre les différentes administrations publiques impliquée dans le parcours
- Absence d'accompagnement légal, fiscal et administratif es investisseurs lors de la création de la crèche

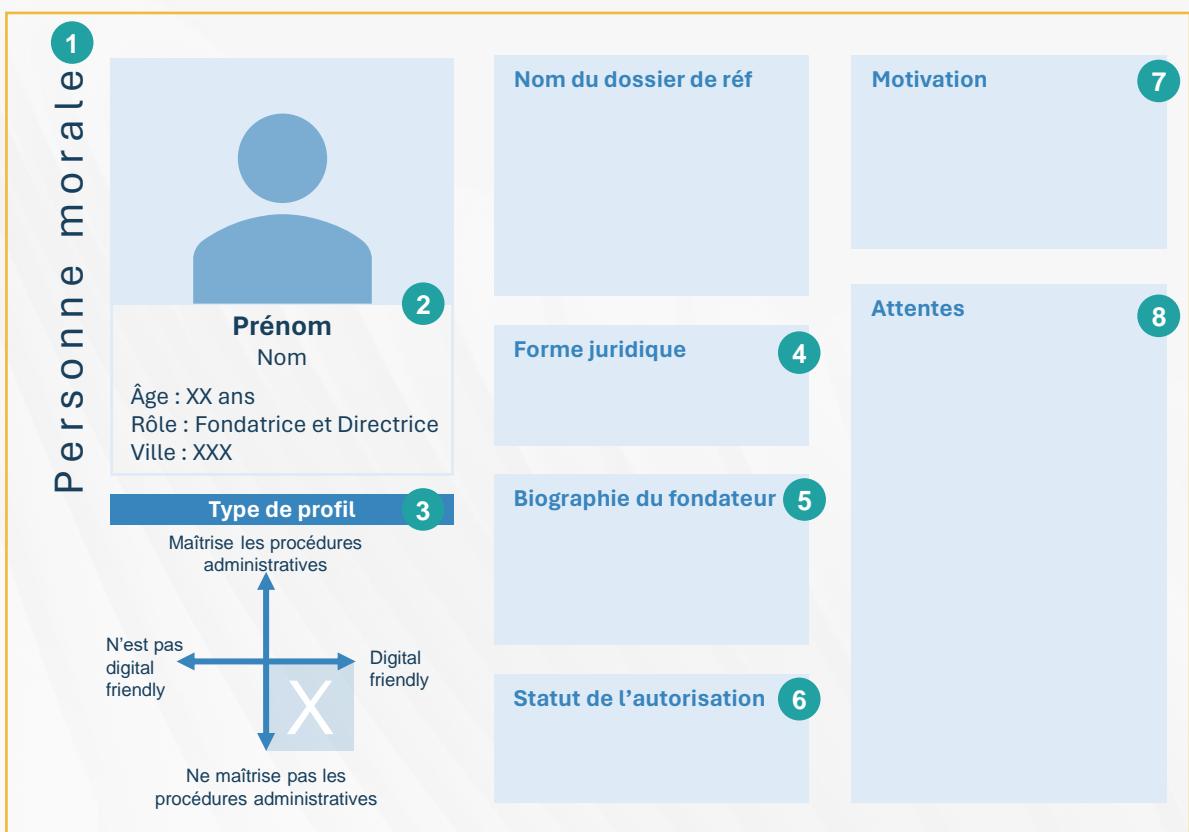
1 Collecte d'informations approfondies sur les investisseurs, incluant des données telles que leur persona, âge, rôle, ville, profil de maîtrise des procédures administratives, orientation digitale, forme juridique, biographie du fondateur, statut d'autorisation, motivations, attentes et recommandations.

2 Représentation graphique des fluctuations émotionnelles des usagers tout au long de leur parcours administratif, permettant de visualiser les moments clés d'interaction.

3 Identification et enregistrement des éléments du parcours administratif qui génèrent des irritations ou des difficultés pour les usagers, basé sur leurs retours et expériences.

Persona de l'usager

Profil détaillé d'un type d'utilisateur.



1 Indication si l'usager est une entité morale (entreprise, organisation) ou une personne physique.

2 Profil type de l'usager.

3 Une matrice évaluant le niveau de maîtrise des procédures administratives et la disposition à adopter des solutions numériques (Digital Friendly).

4 Description de la structure juridique

5 Historique personnel ou professionnel de l'usager.

6 État actuel de l'autorisation ou du dossier administratif.

7 Raisons et motivations qui poussent l'usager à entreprendre la démarche administrative.

8 Les attentes spécifiques de l'usager par rapport au processus.

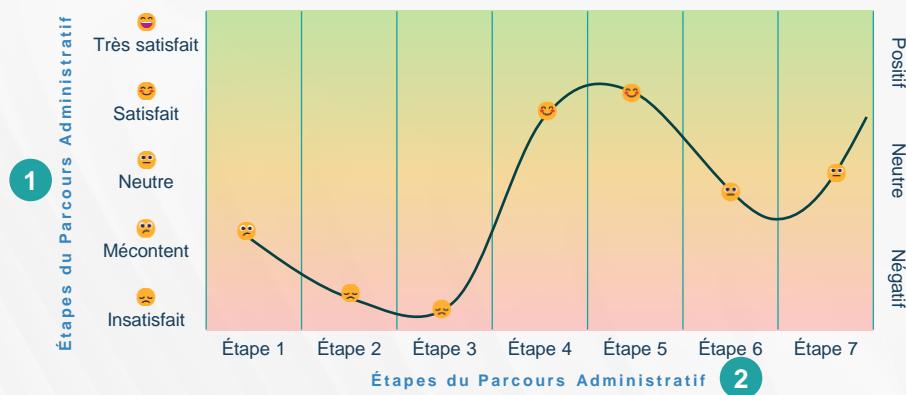
Schéma

Phase 3 : Analyse détaillée des parcours

Courbe émotionnelle

Schéma illustrant les émotions des usagers.

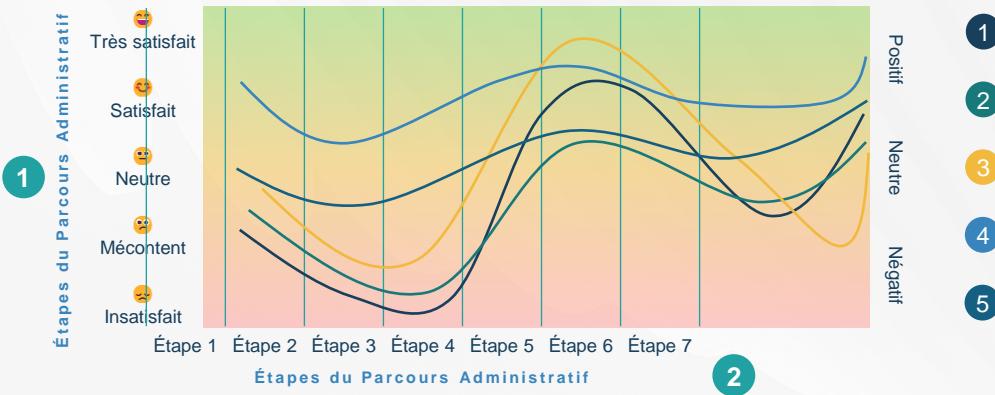
Courbe émotionnelle d'un seul cas



1 De « Pas Satisfait » à « Très Satisfait ».
2 Représentation des états émotionnels des usagers.

Les différentes étapes du parcours sont positionnées le long de l'axe Y.
Les moments clés du parcours, tels que la constitution du dossier, le dépôt du dossier, l'étude du dossier et l'octroi de l'autorisation, sont marqués.

Compilation des courbes émotionnelles

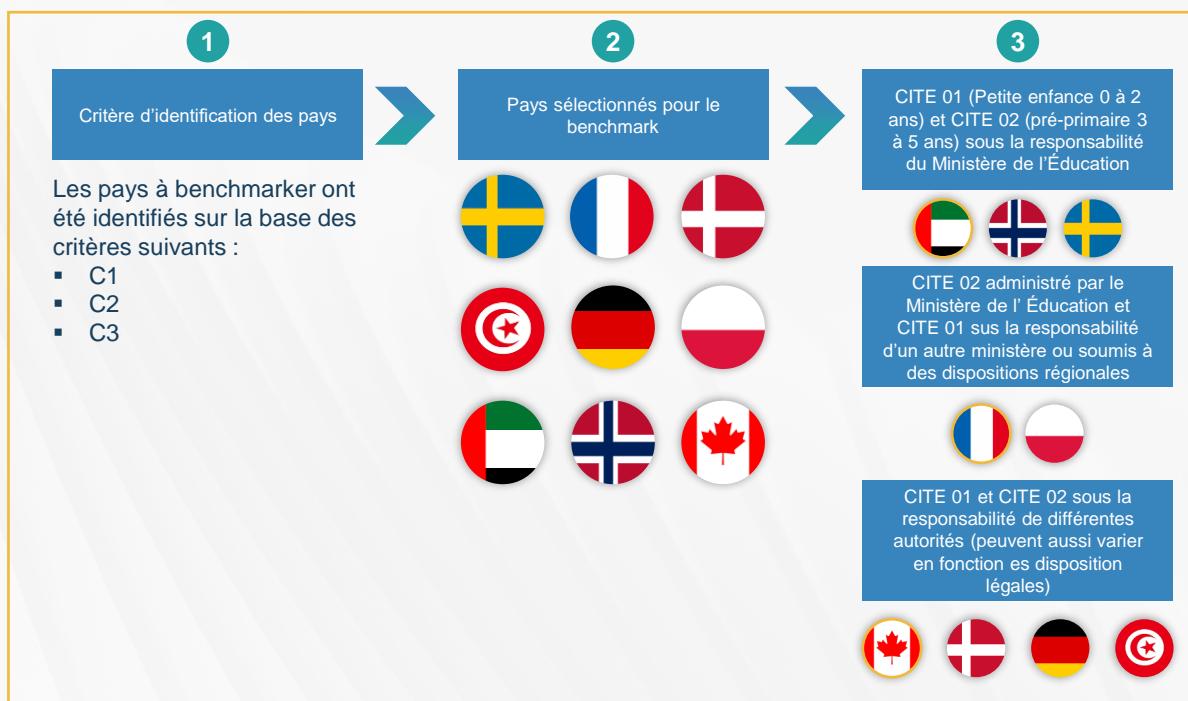


1 De « Pas Satisfait » à « Très Satisfait ».
2 Représentation des états émotionnels des usagers;

Les différentes étapes du parcours sont positionnées le long de l'axe Y.
Les moments clés du parcours, tels que la constitution du dossier, le dépôt du dossier, l'étude du dossier et l'octroi de l'autorisation, sont marqués.

Benchmark

Comparaison avec d'autres pays pour amélioration.



1 Définition de paramètres spécifiques utilisés pour évaluer et comparer les performances.

2 Identification des pays où les organisations prises en compte pour le benchmark.

3 Les conclusions et les enseignements tirés de la comparaison, permettant d'identifier les meilleures pratiques et les domaines d'amélioration.

Analyse des pièces et documents

Évaluation des documents nécessaires au processus et détection des activités à non valeur ajoutée (Classer les pièces par pertinence, Évaluer la conformité, Déetecter les documents à non-valeur ajoutée).

Schéma d'analyse du parcours Back Office

Actions Back ou opérations en coulisses, généralement dans les services administratifs ou de support d'une organisation relative aux différentes étapes de la démarche

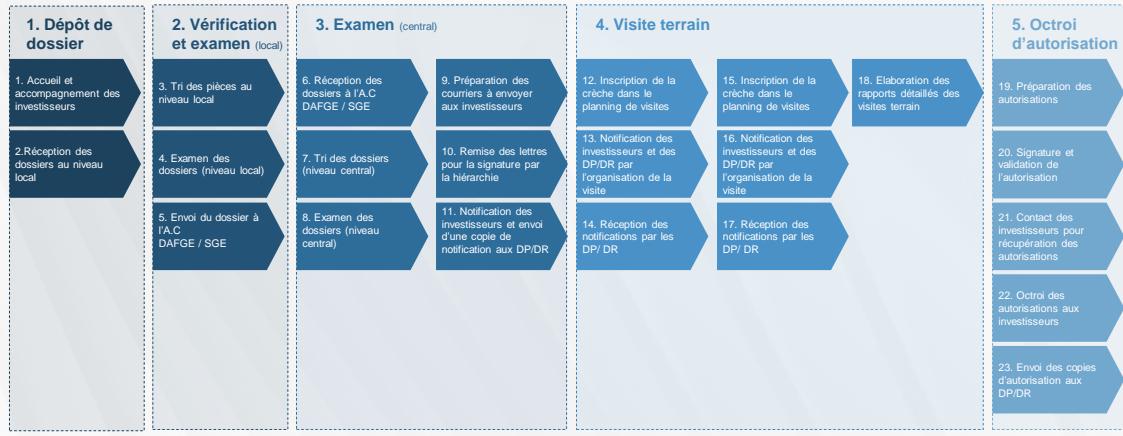


Schéma d'analyse du parcours Back Office (identification des activités à non-valeur ajoutée)

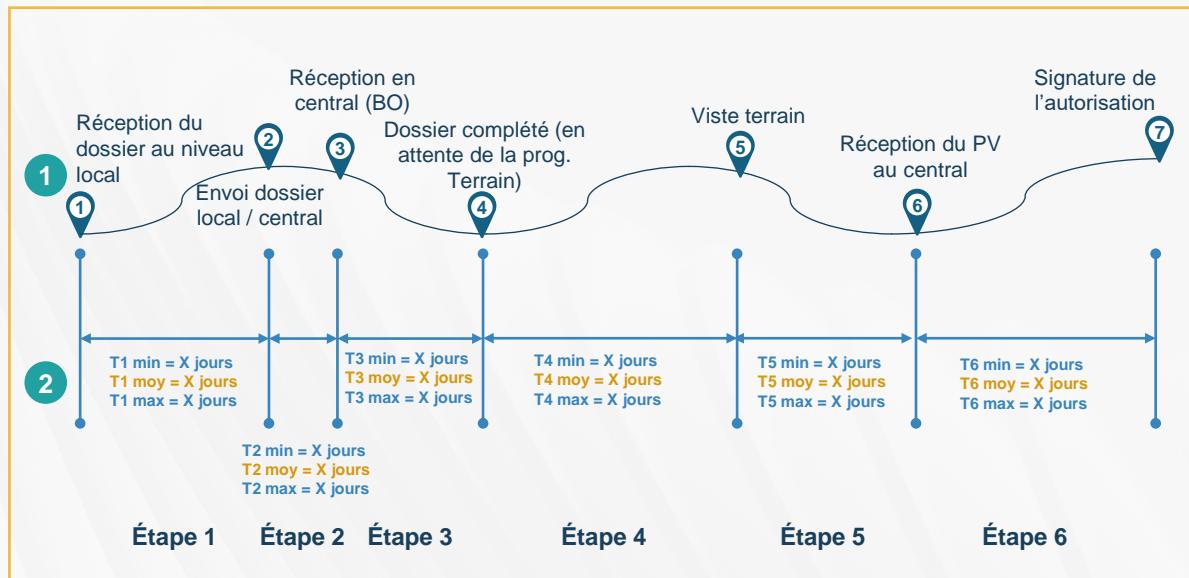
Actions Back Office ou opérations exécutées par les agents administratifs pour accomplir leurs tâches constituant une étape.



Activités (étapes du parcours) à non valeur ajoutée (NVA)

Analyse des délais de traitement

Évaluation des documents nécessaires au processus et détection des activités à non valeurs ajoutée.

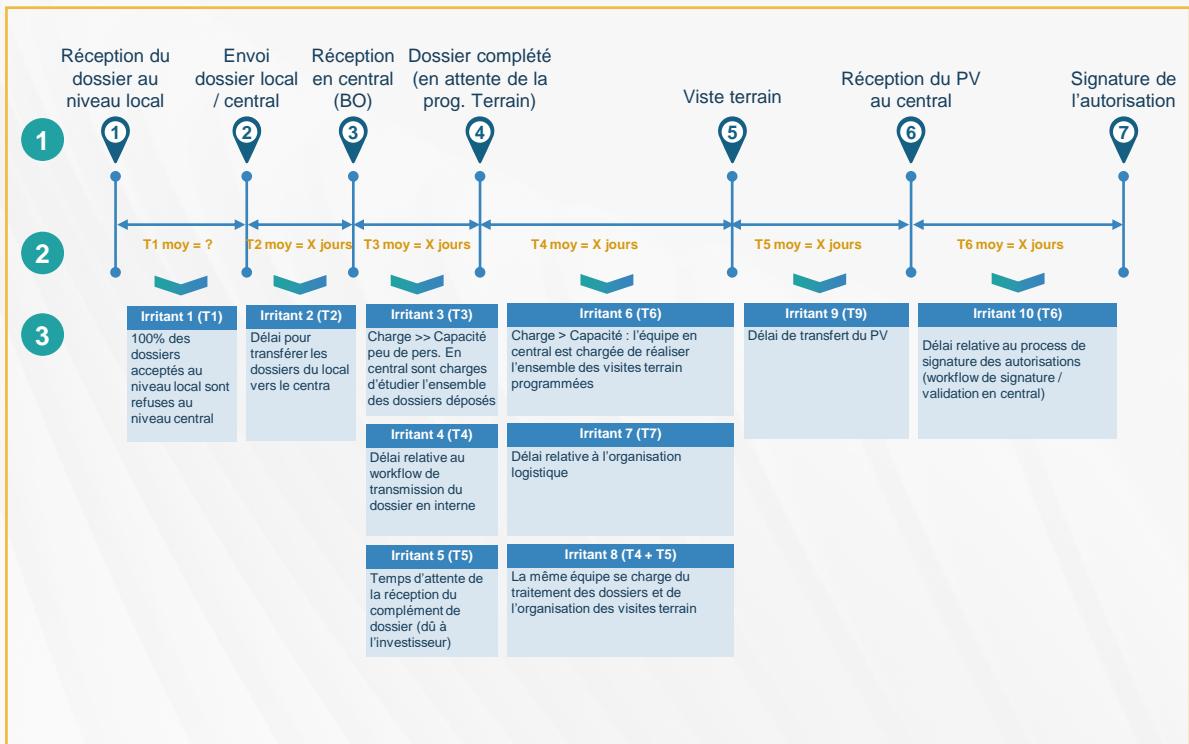


1/2/3/4... Les différentes phases du processus. Chaque étape est clairement définie et représente une unité distincte de travail. Les délais de traitement sont analysés pour chaque étape afin de comprendre où des améliorations peuvent être apportées.

2 T1/T2/T3 Les points de départ et d'arrivée du processus. Ils marquent le début et la fin de chaque étape. Les terminaux peuvent représenter des événements déclencheurs ou des jalons importants.

Analyse des irritants

Schéma d'analyse des irritants par étape.



1 Les points spécifiques du processus où des problèmes des retards ou des frustrations sont susceptibles de survenir. Chaque irritant est identifié et documenté pour une analyse approfondie.

2 1/2/3/4... Les différentes phases du processus. Chaque étape est clairement définie et représente une unité distincte de travail. Les délais de traitement sont analysés pour chaque étape afin de comprendre où des améliorations peuvent être apportées.

3 T1/T2/T3 Les points de départ et d'arrivée du processus. Ils marquent le début et la fin de chaque étape. Les terminaux peuvent représenter des événements déclencheurs ou des jalons importants.

Mesures de simplification

Type d'actions entreprises pour simplifier les parcours usager.

Mesures de simplification et solutions de digitalisation à MT

Mise en place d'un espace web et d'un centre d'appel dédiés aux parcours de demande d'autorisation

Formalisation et institutionnalisation des modalités d'accompagnement

Révision de la liste des pièces demandées et des conditions à respecter (Revue du décret d'application de la loi)

Uniformisation et standardisation des pièces et des documents demandés

Déconcentration de l'étude de conformité du dossier et de la tenue de la visite terrain

Implication des DP/DR

Formalisation d'un manuel de procédures par rapport au nouveau parcours optimisé (communication en interne)

Mise en place des actions de conduite de changement et formation au profit des agents publics

Mise en place d'une solution de digitalisation des parcours de demande d'autorisation (dépôt des dossiers, suivi des dossiers et délivrance d'autorisations)

Mise en place des outils digitaux pour optimiser le workflow administratif interne (bureau d'ordre digital et E-parapheur)

Mise en place d'un dispositif de gouvernance pour le pilotage de la performance et l'amélioration continue du parcours

Élaboration et mise en œuvre d'une communication intentionnelle par rapport à la mise en ligne du nouveau service

Juridique

Communication

RH

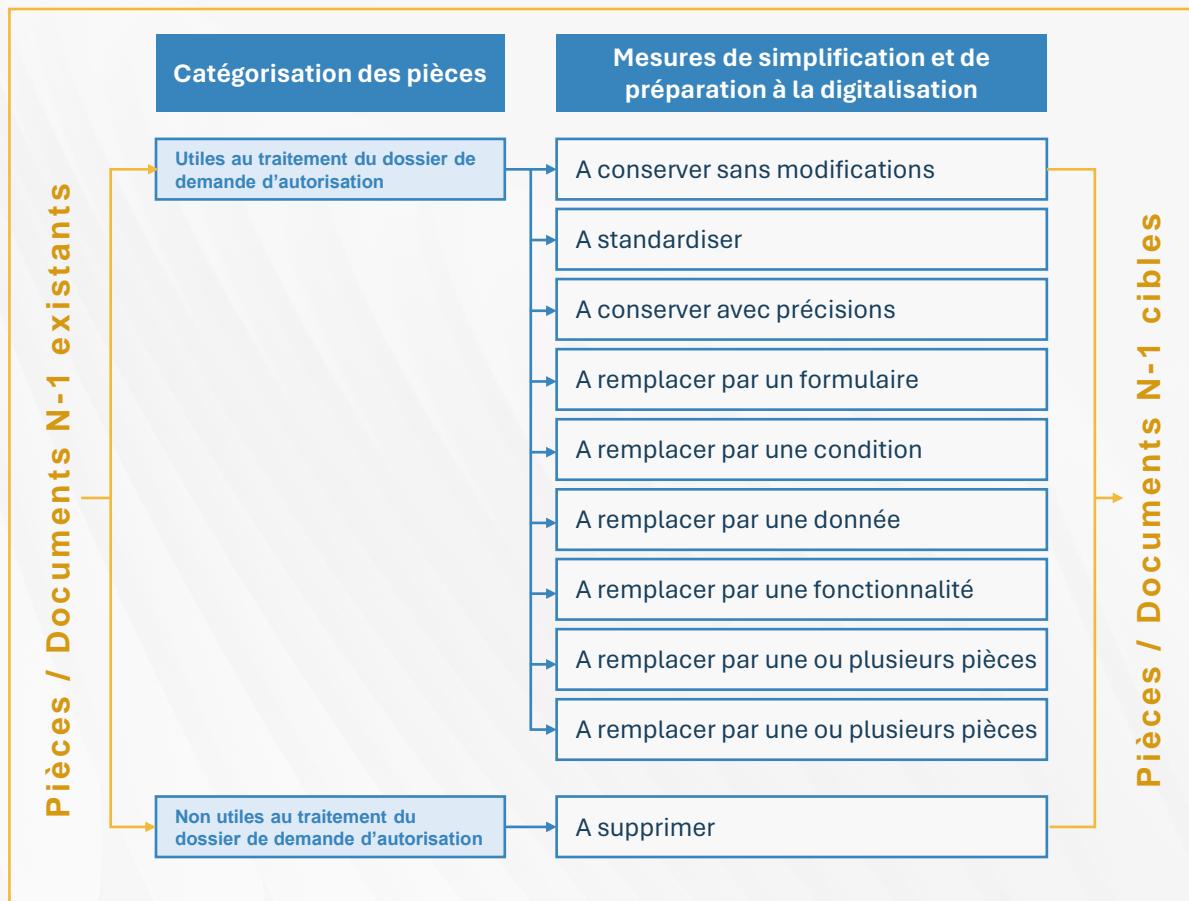
SI

Organisation / process

Gouvernance

Leviers de simplification relatifs à la catégorisation des pièces

Techniques visant à simplifier la liste des documents demandés de la part de l'usager.



Leviers de simplification relatifs à l'organisation et la déconcentration

Actions visant à simplifier la structure organisationnelle et à décentraliser certaines actions.

		Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4
Étapes du parcours (Back Office)		Tri des dossiers de demande d'autorisation	Traitement des dossiers	Visite terrain ou expertise si nécessaire	Signature et délivrance d'autorisation
Situation actuelle	DC	-	X	X	X
	DR	-	-	-	-
	DP	X	-	X	-
Situation cible	DC	-	Validation (niv 3)	-	X
	DR	-	Vérification (niv 2)	X	-
	DP	-	Étude de conformité (niv 1)	X	-

DC : Direction Centrale
 DR : Direction Régionale
 DP : Direction Provinciale
 Étapes 1/2/3/4 : Différentes étapes du parcours

Tableau de correspondance entre les pièces et leurs métadonnées

Outil visuel représentant la nouvelle classification des pièces dans le cadre de la simplification.

	1 Pièces	2 Métadonnées	3 Utilité de la métadonnée	4 Vérification de l'authenticité	5 Service public en ligne	6 Type d'acte	7 Interface	8 Interopérabilité	9 Upload/Dépot physique	10 Conditions	11 Administration électronique
Dossier 1	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Pièce 1	xx										
Pièce 2		xx									
Pièce 3			xx								
Pièce 4				xx							
Pièce 5					xx						
Pièce 6						xx					
Pièce 7							xx				
Pièce 8								xx			
Dossier 2	xx		xx		xx		xx		xx		xx
Pièce 9		xx		xx		xx		xx			
Pièce 10			xx						xx		
Pièce 11				xx						xx	
Pièce 12					xx						
Pièce 13						xx					
Pièce 14							xx				
Pièce 15								xx			
Pièce 16									xx		
Pièce 17										xx	

- 1 Un document qui constitue une partie d'un dossier, souvent requis ou produit dans le cadre d'une procédure administrative.
- 2 Des informations qui décrivent ou fournissent des détails sur d'autres données facilitant la gestion et la compréhension des données.
- 3 La valeur ou le bénéfice que les données fournissent lorsqu'elles sont correctement collectées, analysées et utilisées.
- 4 Le processus de confirmation de l'origine légitime et de l'intégrité d'une pièce ou d'une donnée, souvent réalisé par des moyens de sécurité ou des protocoles spécifiques.
- 5 Un service fourni par une administration publique, accessible via Internet, permettant aux citoyens d'effectuer des transactions ou d'obtenir des informations.
- 6 La classification ou la catégorisation d'un acte administratif en fonction de sa nature, de son objectif ou de ses caractéristiques spécifiques.

- 7 Un point de connexion ou d'interaction entre deux systèmes, programmes ou entités.
- 8 La capacité de différents systèmes, applications ou composants à travailler ensemble de manière transparente et efficace et permet l'échange des données entre eux.
- 9 Le processus de transfert ou de soumission électronique ou physique d'une pièce ou d'un document.
- 10 Les critères ou les prérequis qui doivent être satisfaits pour qu'une action spécifique puisse être réalisée.
- 11 L'entité gouvernementale ou l'organisme responsable de la création et de la délivrance d'un acte administratif spécifique.

Fiche de gains escomptés

Document évaluant les bénéfices attendus suite à la mise en place des mesures de simplification.

Fiche des gains quantitatifs escomptés

%	Nbr	Nbr	%	XX
de pièces supprimées	de pièces remplacées par des pièces plus simples à obtenir par l'usager	de pièces et données échangeables entre plateformes	de pièces standardisées	délai maximum de traitement d'une demande

Fiche des gains qualitatifs escomptés

	Avant	Après
Niveau de compétences des équipes provinciales et régionales	<ul style="list-style-type: none"> Goulot d'étranglement au niveau central pour le traitement des dossiers d'autorisation pouvant entraîner un retard de délivrance des autorisations Réalisation de tâches à non valeur ajoutée par les équipes régionales (exemples : tri des dossiers, envoi des paraphes,...) ne valorisant pas assez leur rôle 	<ul style="list-style-type: none"> Processus en partie décentralisé : <ul style="list-style-type: none"> Étude du dossier par la DP Visite terrain supervisée par la DR Montée en compétences des DP et DR sur des tâches à Valeur ajoutée permettant une meilleure valorisation du capital humain du département de la jeunesse
Taux d'acceptation du dossier au premier coup	<ul style="list-style-type: none"> Aucun dossier accepté au premier dépôt de l'investisseur depuis la mise en place du processus d'autorisation Plusieurs déplacements effectués par les investisseurs pour fournir un dossier complet en raison de la difficulté d'accès à l'information 	<ul style="list-style-type: none"> Des métadonnées associées à chaque pièce à télécharger permettant : <ul style="list-style-type: none"> D'effectuer un premier niveau de contrôle D'avertir l'investisseur en cas d'expiration d'une pièce De compléter et d'édition l'autorisation finale Des informations déclaratives à inscrire directement dans le formulaire de demande Objectif : un taux d'acceptation des dossiers de 80%
Performance et efficacité de l'appareil administratif	<ul style="list-style-type: none"> Délai moyen de traitement d'une demande : xx jours 	<ul style="list-style-type: none"> 30 jours à compter de la date de dépôt de la demande dûment confirmée par récépissé
Satisfaction des usagers	<ul style="list-style-type: none"> Aucune mesure de la satisfaction usager n'est réalisée dans le cadre du processus actuel Des actions d'accompagnement des investisseurs exécutées par le département de la jeunesse mais non valorisées 	<ul style="list-style-type: none"> Mesure de la satisfaction usager tout au long de son parcours permettant une meilleure remontée terrain de ses besoins

Récépissé de dépôt d'un dossier de demande d'un acte administratif

(En application de l'article 11 de la loi 55.19)

نموذج وصل إيداع طلبات الحصول على القرارات الإدارية

وصل إيداع																			
رمز تعريف وتوثيق وصل الإيداع :		المملكة المغربية اسم الادارة																	
إن (اسم الادارة المعنية) قد توصلت بملف طلب الحصول على (اسم القرار الإداري) رمز القرار الإداري المودع من طرف (الاسم الشخصي والعائلي للمرتفق/اسم المقاولة أو المؤسسة) رقم التعريف ¹ بتاريخ وقد تم تسجيل الملف تحت رقم <table border="1"> <thead> <tr> <th>وثيقة أو مستند غير مودع، يتغير على المرتفق الإدلاه به لاستكمال ملفه داخل أجل لا يتعدي 30 يوم</th> <th>وثيقة أو مستند غير مودع، يمكن الحصول عليه لدى الادارات الأخرى بتاريخ من المرتفق</th> <th>وثيقة أو مستند مودع</th> <th>لائحة الوثائق والمستندات</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td>الوثيقة أو المستند 1</td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td>الوثيقة أو المستند 2</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td>.....</td> </tr> </tbody> </table> <input type="checkbox"/> ملف في طور الإيداع <input type="checkbox"/> ملف مودع				وثيقة أو مستند غير مودع، يتغير على المرتفق الإدلاه به لاستكمال ملفه داخل أجل لا يتعدي 30 يوم	وثيقة أو مستند غير مودع، يمكن الحصول عليه لدى الادارات الأخرى بتاريخ من المرتفق	وثيقة أو مستند مودع	لائحة الوثائق والمستندات			X	الوثيقة أو المستند 1		X		الوثيقة أو المستند 2	X		
وثيقة أو مستند غير مودع، يتغير على المرتفق الإدلاه به لاستكمال ملفه داخل أجل لا يتعدي 30 يوم	وثيقة أو مستند غير مودع، يمكن الحصول عليه لدى الادارات الأخرى بتاريخ من المرتفق	وثيقة أو مستند مودع	لائحة الوثائق والمستندات																
		X	الوثيقة أو المستند 1																
	X		الوثيقة أو المستند 2																
X																		
أجل رد الإدارة ² ، تاريخ تسليم القرار الإداري ² الإدارة المكلفة بتسلیم القرار الإداري العنوان - القرار الإداري مشمول بمبدأ سکوت الادارة بمثابة موافقة: - الادارة المكلفة بتسلیم القرار الإداري أو إشهاد بالسکوت في حالة اعتبار سکوت الادارة بمثابة موافقة ³ : - تحديد السلطة الحكومية أو المسئول الإداري التي أو الذي يمكن اللجوء إليها أو إليه في حالة الامتناع عن تسليم القرار الإداري أو الإشهاد بالسکوت ³ : - تحديد السلطة الحكومية أو المسئول الإداري التي أو الذي يمكن اللجوء إليها أو إليه في حالة سکوت الادارة بعد انتهاء الأجال المحددة ⁴ أو في حالة ردها السلي: ¹ حسب الحالات: رقم بطاقة التعريف الوطنية، جواز السفر أو بطاقة الإقامة أو الرمز التعريفي الموحد للمقاولة، ² بعد استكمال إيداع الملف ³ تعبأ الخانة بالنسبة للقرارات الإدارية التي يعتبر فيها سکوت الادارة بمثابة موافقة ⁴ بالنسبة للقرارات الإدارية التي لا يعتبر فيها سکوت الادارة بمثابة موافقة																			

Fiche de projet

Document synthétisant les informations clés d'un projet, telles que ses objectifs, son budget, et ses parties prenantes.

Fiche de projet : xxx

Intitulé du projet : XXX 1

Responsable du projet 2	Objectifs et résultats attendus 3
Éléments clés du diagnostic 4	Mesures opérationnelles 12
Parties prenantes 5	
Prérequis 6	Risques / Facteurs clés de succès 7
	Besoins en ressources 10
	Budget estimatif 11
	KPIs 8
	Délai estimatif de mise en œuvre 9

- 1 Le nom ou la description brève du projet, permettant une identification claire.
- 2 La personne ou l'équipe chargée de la gestion et de la coordination du projet.
- 3 La définition précise des buts à atteindre et des résultats anticipés à la fin du projet.
- 4 Les constats ou analyses préliminaires qui ont conduit à la définition du projet.
- 5 Les individus, groupes ou organisations influencés par ou ayant une influence sur le projet.
- 6 Les conditions ou actions nécessaires avant de commencer la mise en œuvre du projet.

- 7 L'identification des éléments qui pourraient entraver ou favoriser la réussite du projet.
- 8 Les mesures quantifiables utilisées pour évaluer l'efficacité et la réussite du projet.
- 9 La période prévue pour achever toutes les étapes du projet.
- 10 Les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à la réalisation du projet.
- 11 L'estimation des coûts associés à la mise en œuvre du projet, incluant les dépenses prévues.
- 12 Les actions spécifiques et les indicateurs utilisés pour évaluer la progression vers les objectifs du projet.

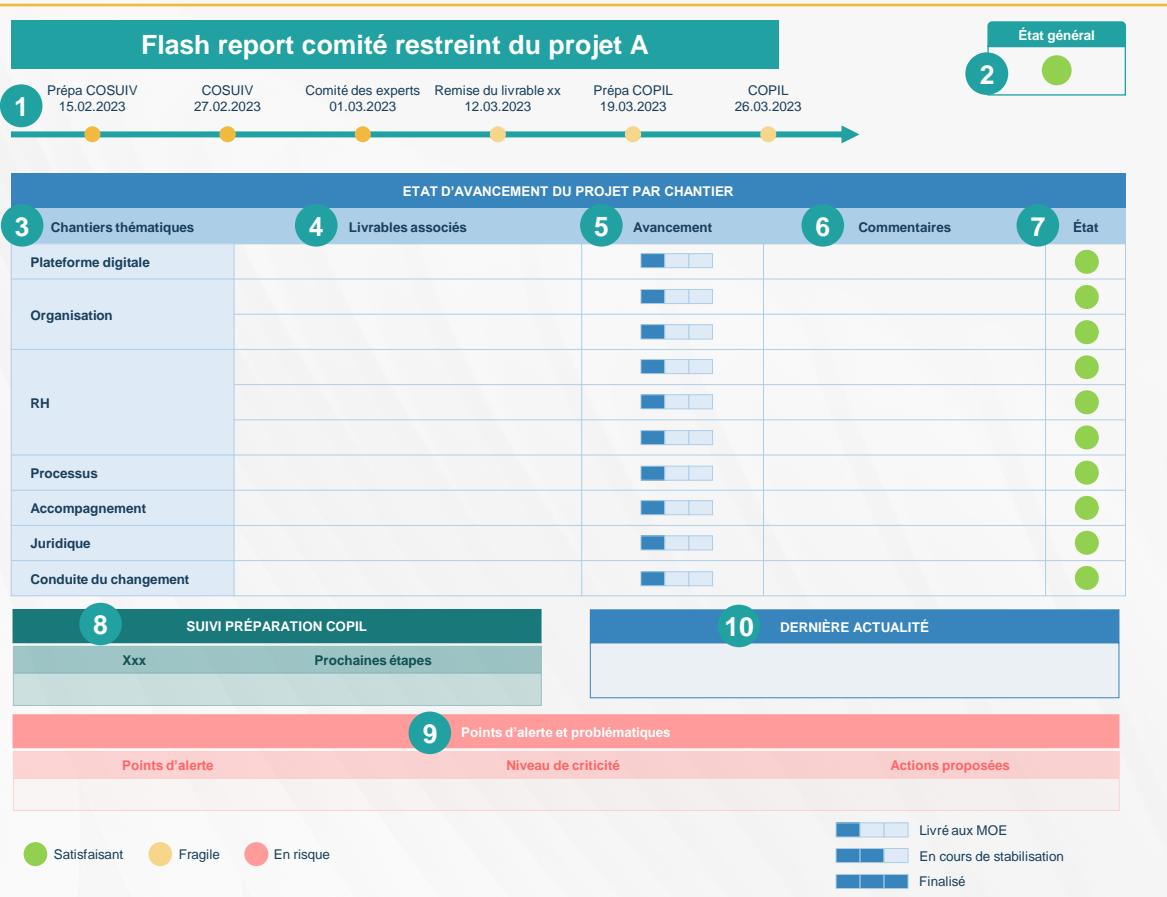
Tableau de scénario court terme / moyen terme / long terme

Outil présentant différentes perspectives temporelles pour la mise en œuvre de solutions ou de changements.

	Principe clé	Impacts réglementaires	Impact qualité du service public
Scénario court terme	Démarche administrative actuelle (iso existent)	Aucun	+
Scénario Moyen terme	Démarche administrative simplifiée et digitalisée	Décret	+++
Scénario Long terme	Démarche administrative avec revue de la structure de montage de la demande d'autorisation	Loi	++++

--- Scénario retenu

PMO - Canevas de suivi de projet



- 1 Une représentation graphique ou linéaire des événements, des actions ou des étapes planifiés dans le temps.
- 2 Une vue d'ensemble de la situation ou du statut global d'un projet ou d'une initiative.
- 3 Un sujet ou une catégorie spécifique au sein du projet, souvent regroupant des activités ou des éléments similaires.
- 4 Un produit, un résultat ou une réalisation tangible qui doit être fourni à la fin d'une étape ou d'un projet.
- 5 Le degré d'achèvement ou de progression par rapport aux objectifs fixés.
- 6 Des remarques, des observations ou des explications fournies pour contextualiser ou expliquer un aspect spécifique.
- 7 Le statut individuel de chaque secteur ou domaine spécifique du projet.
- 8 Les actions ou les tâches planifiées à entreprendre dans un avenir immédiat.
- 9 Les aspects du projet qui nécessitent une attention particulière en raison de défis potentiels ou de problèmes identifiés.
- 10 Les informations ou les développements les plus récents liés au projet ou à ses composants.

Conduite du changement

Ensemble d'actions visant à accompagner les individus et l'organisation dans la transition vers de nouveaux processus ou outils.

Les étapes de la conduite du changement





CONTACTEZ-NOUS

L'équipe de simplification des procédures et formalités administratives sont à votre disposition afin de vous accompagner au titre de la deuxième phase de mise en œuvre de la loi 55.19, liée à la simplification et la digitalisation des parcours usagers.

Le secrétariat de la commission nationale de la simplification des procédures et formalités administratives :

secretariat-simplification@mmsp.gov.ma

05 37 67 98 15

05 37 67 98 89

05 37 67 98 90

Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme
de l'Administration

www.mmsp.gov.ma

www.idarati.ma

www.chikaya.ma

www.chafafiya.ma

www.emploi-public.ma