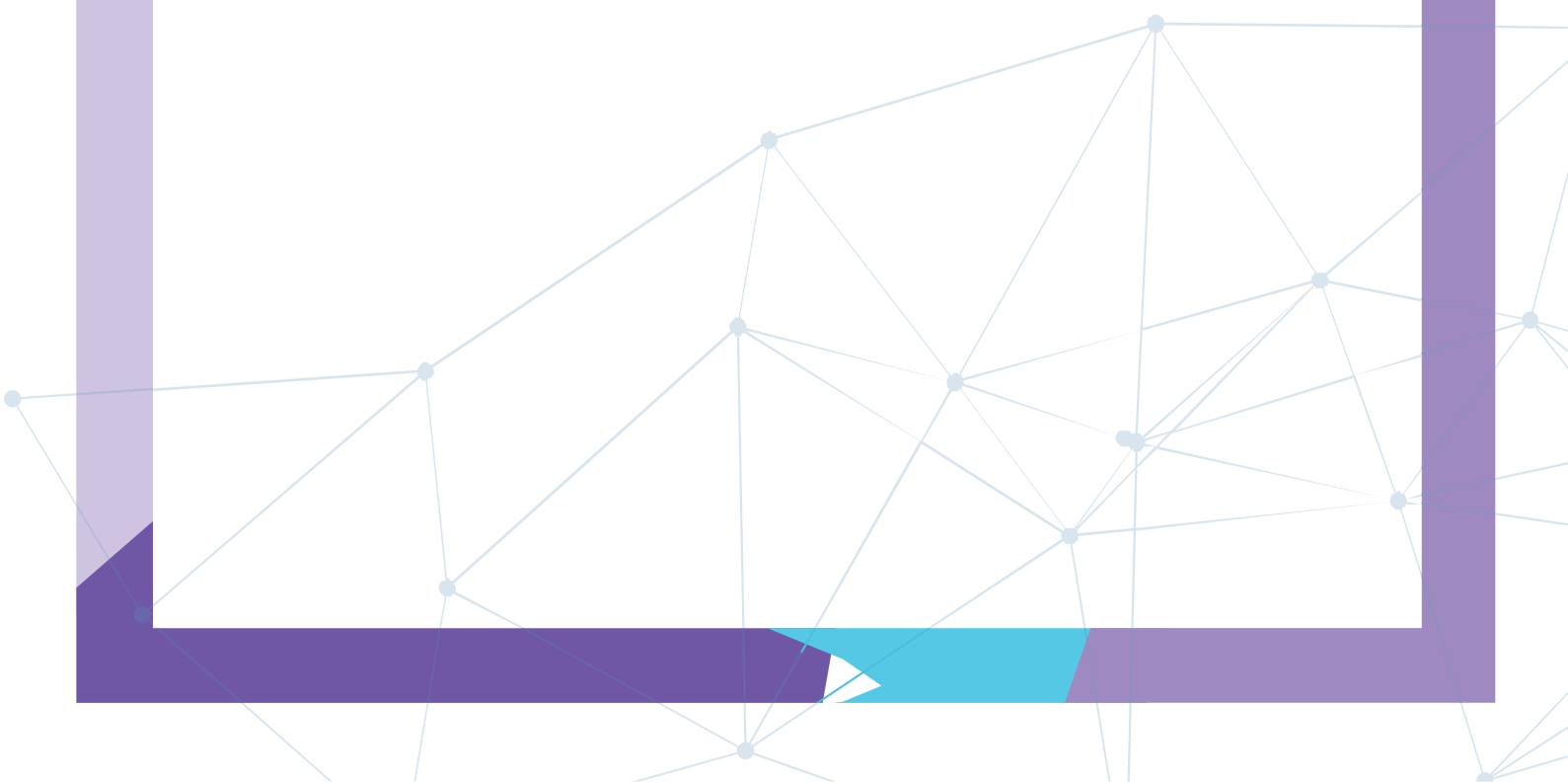




Agence de Développement du Digital

# Guide de bonnes pratiques pour la digitalisation des services publics









# Table des matières

## INTRODUCTION

3

### I. L'utilisateur au centre du processus de transformation numérique de l'administration

5

- Comprendre l'utilisateur 5
- Accompagner l'utilisateur 6
- Offrir un service officiel, visuel et cohérent 6
- Offrir un service simple et accessible 7
- Déployer des services numériques inclusifs pour réduire la fracture numérique 7
- Privilégier une interaction en ligne 8
- Déployer le digital de bout en bout 8
- Créer un service centré sur l'expérience de l'utilisateur 9
- Assurer la sécurité de l'information et la protection des données personnelles 9

### II. Une administration innovante, performante, efficace et transparente

10

- Bâtir une équipe multidisciplinaire et assurer une formation continue 10
- Concevoir de façon éthique et durable 11
- Choisir des méthodologies et des technologies modernes 11
- Privilégier la réutilisation, l'évolutivité et l'interopérabilité 11
- Démontrer une gouvernance transparente 12
- Mesurer l'efficacité sur la base d'indicateurs clés de performance 12




# INTRODUCTION

Avec la diversification des canaux d'accès à l'administration permise par le digital, l'utilisateur se comporte comme un consommateur de service public, ayant l'aptitude de choisir le canal d'échange avec lequel il peut recourir au service dont il a besoin. Le digital lui permet d'accéder facilement et rapidement aux services publics en se connectant en ligne depuis son domicile ou depuis son lieu de travail même lorsque les administrations sont fermées.

L'objectif de la digitalisation des services publics est de les rendre facilement accessibles pour l'utilisateur, où qu'il soit et quelles que soient ses contraintes.

Actuellement, au Maroc, plusieurs services publics traditionnellement physiques, ont été digitalisés et sont désormais accessibles en ligne, et ce, grâce aux efforts déployés par les différents acteurs publics et privés concernés. Ces évolutions bouleversent depuis des années la relation administration-utilisateur. Cette relation est encadrée par un certain nombre de textes législatifs et réglementaires dont on cite notamment, la loi n°53-05 relative à l'échange électronique de données juridiques, la loi n° 55.19 relatives à la simplification des procédures et des formalités administratives, la loi n° 43-20 relative aux services de confiance pour les transactions électroniques, la loi n° 61-16 portant création de l'Agence de Développement du Digital et d'autres textes spécifiques en rapport avec l'administration électronique. Ces textes ont pour objectifs d'une part, d'édicter les principes généraux et les modalités que l'administration doit suivre afin de promouvoir un climat de confiance entre les administrations et les utilisateurs et à mieux encadrer l'action de digitalisation des services publics selon des procédures transparentes et des normes bien définies et d'autre part, d'inciter à la digitalisation des démarches et procédures administratives.



Certes, le nombre de services en ligne disponibles actuellement au Maroc est important, mais c'est la qualité des services aux usagers qui est au centre des préoccupations de l'administration. Le digital en tant que levier technologique devra non seulement garantir le niveau actuel de service, mais aussi l'améliorer et le simplifier.

Il est à rappeler que les administrations sont tenues de procéder à la numérisation/digitalisation des procédures et formalités administratives au plus tard cinq ans à partir de l'entrée en vigueur de la loi n° 55.19 précitée.

Le recours à la digitalisation a été boostée par les effets de la pandémie du Covid 19 et le recours des usagers au numérique pour effectuer leurs démarches et à l'administration pour fournir ses services.

Pour réussir à offrir des services publics numériques, simplifiés, fiables, efficaces et adaptés aux besoins en constante évolution des usagers, il importe de transformer les façons de travailler de l'administration, inculquer la pensée numérique et veiller à l'intégration d'une culture du numérique. La concrétisation de cette vision sera possible grâce à l'application **de normes, standards et bonnes pratiques digitales** reconnues et intégrées dans le corpus de l'administration.

A cet égard, et dans le cadre de sa mission de mise en place de normes techniques concernant les services numériques, l'Agence de Développement du Digital, a mis en place un guide de bonnes pratiques pour les administrations dans la conception et la transformation numérique des services publics en se basant sur les meilleures expériences et pratiques internationales.

Ce guide est construit autour de deux axes complémentaires : (I) un usager au centre du processus de transformation numérique de l'administration; et (II) une administration innovante, performante, efficace et transparente.

# I. L'utilisateur au centre du processus de transformation numérique de l'administration

Les utilisateurs sont au cœur d'une transformation numérique réussie, bien avant la technologie. C'est pour cette raison qu'il faut placer les citoyens et le personnel de l'administration au centre de cette transformation. L'administration vise à adapter ses relations avec les utilisateurs que ce soient des citoyens ou bien des entreprises en comprenant leurs besoins et en les accompagnant tout au long de leur expérience afin de leur fournir un service simple, cohérent et accessible.

## • Comprendre l'utilisateur



Les besoins et les attentes des utilisateurs sont en constante évolution et varient en fonction du contexte d'utilisation, que ce soit le lieu, le moment ou encore le moyen utilisé pour interagir avec l'administration. La conception d'un service public numérique ne peut se faire simplement en présumant savoir ce que l'utilisateur pense et veut, mais plutôt en se basant sur des faits issus de recherches menées en collaboration avec les utilisateurs pour bien comprendre leurs besoins, ainsi que les problèmes qu'ils rencontrent.

Il est important d'impliquer l'utilisateur dans tout le processus de mise en place du service public numérique, afin de viser une utilisation maximale dudit service. Faire participer, concerter et impliquer l'utilisateur permet d'obtenir une compréhension claire de ses besoins et de ses attentes. Étant donné que le contexte, les besoins et les attentes des utilisateurs varient dans le temps, la rétroaction en continu est privilégiée afin d'adapter et de faire évoluer le service en question.

### *Actions permettant de mettre en œuvre cette exigence :*

- Étudier le contexte de façon complète pour comprendre ce que l'utilisateur veut atteindre.
- Faire participer l'utilisateur tout au long du cycle de vie du service public numérique.
- Observer les comportements afin d'identifier les besoins de l'utilisateur.
- Utiliser les données de rétroaction afin d'améliorer l'expérience de l'utilisateur.
- Effectuer des tests continus avec les utilisateurs pour éclairer la conception du service et de sa mise en œuvre.

## • Accompagner l'utilisateur

L'utilisateur peut contacter facilement l'administration concernée d'au moins deux façons différentes parmi les moyens suivants : courriel, téléphone, application mobile, sms... etc. Le service en question doit proposer différents types d'aide : questions fréquentes, tutoriel, notice, dialogue en ligne (ex : chat bot) ... Ces outils doivent être régulièrement mis à jour en fonction des questions soulevées par les usagers.

### ***Actions permettant de mettre en œuvre cette exigence :***

- Analyser les parcours de l'utilisateur.
- Positionner le service public numérique via des campagnes de communication.
- Être proactif et guider l'utilisateur dans son parcours.

## • Offrir un service officiel, visuel et cohérent



Afin d'assurer une confiance dans le service, l'utilisateur doit avoir l'assurance d'utiliser un service reconnu officiellement, peu importe l'administration avec laquelle il interagit et le mode de prestation employé. L'administration fournissant le service est clairement identifiée dans les mentions légales de son site web et les textes de référence doivent être indiqués. Le service en question doit être répertorié sur un portail national (à titre d'exemple : service-public.ma).

La réutilisation des façons de faire et de moyens éprouvés, comme les plateformes communes, des modèles standardisés et des pratiques exemplaires doit être considérée afin d'assurer une constance dans l'offre de service public numérique.

### ***Actions permettant de mettre en œuvre cette exigence :***

- Utiliser des plateformes communes et des modèles standardisés.
- Assurer une cohérence visuelle et une ergonomie conviviale.
- Fournir une expérience constante à l'utilisateur garantissant le caractère officiel du service fourni.

## • Offrir un service simple et accessible



La simplicité des étapes d'un service public numérique, incluant son accessibilité, permet à l'utilisateur de trouver rapidement l'information nécessaire et d'effectuer efficacement les démarches requises. L'utilisateur est guidé à chaque étape, et informé de l'avancement de son dossier/sa demande, des délais de traitement, etc. Lorsqu'il utilise plusieurs canaux (Site Web, Smartphone, application mobile, guichet électronique...) son parcours est fluide et sans obstacle.





Plusieurs éléments simplifient l'accessibilité et l'utilisation du service demandé, dont :

- La facilité à le trouver sur le Web ;
- L'ergonomie doit être conviviale et intuitive permettant une navigation claire et simple ;
- L'utilisation d'un langage clair et précis :
  - Eviter le jargon administratif et les termes juridiques complexes, etc ;
  - Eviter l'utilisation de sigles et acronymes ;
  - Respecter les recommandations d'usage des langues officielles du pays ;
  - Guider l'utilisateur grâce à des explications claires, des termes précis et sans ambiguïtés ;
  - Montrer à l'utilisateur les étapes à poursuivre, au préalable, tout au long de son parcours, le temps estimé, les documents ou données nécessaires et les délais d'instruction.

### ***Actions permettant de mettre en œuvre cette exigence :***

- Être bien référencée sur les moteurs de recherche.
- Optimiser les façons de faire et simplifier les démarches.
- Respecter les standards du web.
- Faciliter l'utilisation du service public numérique et son accessibilité.
- Mettre en place des manuels d'utilisation (mode d'emploi) du service public numérique.

## **Déployer des services numériques inclusifs pour réduire la fracture numérique**

Déployer des services numériques pour toutes et tous, c'est tenir compte des normes et règles d'accessibilité et des différentes situations de la personne, par exemple de limitations physiques, d'appartenance à un genre, du manque de compétences et confiance d'utilisation d'internet, du type d'appareil utilisé, de la qualité de la connexion Internet, etc. Cela vise à favoriser l'autonomie de la personne et à améliorer son expérience d'utilisation des services publics offerts. L'implication d'une grande diversité d'utilisateurs aux recherches et aux essais permet de s'assurer d'une bonne représentativité des populations cibles et de répondre adéquatement à leurs besoins.



### ***Actions permettant de mettre en œuvre cette exigence :***

- Tenir compte des pratiques de conception inclusives.
  - Faire participer une diversité d'utilisateurs aux recherches et aux essais.
- 

## • Privilégier une interaction en ligne



L'interaction en ligne s'effectue lorsqu'un service est accessible par l'intermédiaire du réseau Internet.

Lors de la conception, de la mise en œuvre et de l'amélioration du service public numérique, la démarche en ligne est priorisée afin d'offrir des avantages indéniables à l'utilisateur en matière de rapidité et d'accessibilité.

De plus, l'accessibilité du service sur les appareils mobiles favorise l'autonomie et la flexibilité des usagers en leur permettant d'interagir au moment qui leur convient.

Ainsi, les données ou documents produits par l'utilisateur sont adressés au service en charge du dossier par voie électronique, sauf exception. Aucune ressaisie ou impression de document n'est nécessaire (exemple : le service chargé d'une formalité ou d'une procédure donnée envoie un accusé de réception électronique à l'utilisateur, qui est informé par voie électronique du suivi de sa requête tout au long du traitement de son dossier).

### ***Actions permettant de mettre en œuvre cette exigence :***

- Prioriser et promouvoir la réalisation des démarches en ligne.
- Privilégier l'accessibilité du service sur les appareils mobiles.

## • Déployer le digital de bout en bout

Le digital de bout en bout vise l'ensemble de la prestation du service public en question tant pour les usagers que pour le personnel concerné (agents de l'administration).

Ainsi, le service doit être pensé de façon entièrement numérique, à partir de la demande initiale, en passant par le traitement administratif, jusqu'au retour effectué (à l'exception d'un certain nombre de services qui nécessitent le déplacement physique pour récupérer le document produit par le service en question : ex. CINE, passeport...).

Cela offre de la flexibilité à l'utilisateur en lui proposant des services digitaux rapides et complets, accessibles partout et en tout temps. Ceci encourage les usagers à choisir le digital et à consolider ou supprimer progressivement les canaux classiques existants.

De plus, le digital de bout en bout permet d'offrir une expérience positive à l'agent de l'administration et, ainsi, de générer des gains d'efficacité et de coût par, notamment, la simplification des tâches au sein de l'administration et l'instauration de la transparence. Ces processus digitaux doivent être testés sur une base régulière pour que le service demeure accessible et fonctionnel.

### ***Actions permettant de mettre en œuvre cette exigence :***

- Considérer le digital pour l'ensemble de la prestation du service.
- Tester le service de bout en bout.



## • Créer un service centré sur l'expérience de l'utilisateur

Créer un service public numérique sur la base d'une approche agile et itérative centrée sur l'utilisateur. Cette approche agile est utilisée pour offrir et améliorer le service de manière évolutive, car il est important de considérer la qualité de l'expérience de l'utilisateur dans toutes les étapes qu'il réalise, de la détermination d'un besoin jusqu'à la prestation du service demandé. Le service public numérique évolue régulièrement en prenant en compte l'avis des usagers (enquête annuelle, tests utilisateurs, réclamations, etc...), des agents et des partenaires, ainsi que les statistiques d'utilisation. Les réclamations des usagers doivent être analysées et traitées comme des signaux prioritaires.

### ***Actions permettant de mettre en œuvre cette exigence :***

- Mettre en ligne un service de contribution en ligne pour les usagers (e-participation) pour leur permettre de proposer des idées nouvelles afin d'améliorer le service public numérique.
- Effectuer une enquête annuelle de satisfaction des usagers.
- Mettre en place des cellules chargées de la gestion des réclamations.
- Rendre public les statistiques d'utilisation et les résultats des enquêtes de satisfaction.

## • Assurer la sécurité de l'information et la protection des données personnelles

L'information qu'une administration détient dans l'exercice de ses fonctions doit être protégée de manière à ce que sa disponibilité, son intégrité et sa confidentialité soient assurées selon le niveau de risque évalué.

Ainsi, un environnement numérique sécurisé doit être bâti en mettant en place un ensemble de mesures organisationnelles, techniques, administratives et juridiques qui contribueront à entretenir un climat de confiance dans les échanges avec l'utilisateur tout en maintenant une interaction simple et facile.



### ***Actions permettant de mettre en œuvre cette exigence :***

- Recueillir et utiliser uniquement l'information nécessaire à la prestation du service public numérique.
- Appliquer les normes de sécurité des systèmes d'information.
- Se conformer aux règles de protection des données à caractère personnel ;
- Respecter les dispositions de lois nationales notamment la loi n° 09.08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et la loi n° 05.20 relative à la cybersécurité.
- Désigner, en interne, des personnes (entités) dédiées à la protection des données personnelles et à la cyber sécurité.
- Évaluer et prendre en charge les risques relatifs à la cybersécurité.
- Prendre en compte les recommandations du guide de sécurité des applications WEB élaboré par la DGSSI.

## II. Une administration innovante, performante, efficace et transparente

Le digital doit être au service de l'administration pour accroître sa performance et sa transparence. Il permet à l'administration d'être plus innovante, efficiente, et efficace. Cela peut se traduire notamment par la disposition d'un personnel mobilisé muni de compétences actualisées, d'un choix des méthodologies et des technologies modernes et de l'évaluation en continue des performances.

### • Bâtir une équipe multidisciplinaire et assurer une formation continue



Pour faciliter la transition vers une culture numérique, la mise en place d'une équipe multidisciplinaire dédiée, dont les membres allient des expertises et des rôles diversifiés, permet de concevoir et d'améliorer rapidement et efficacement le service public numérique en tenant compte de tous ses aspects

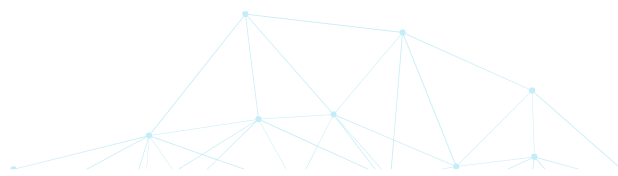
Un aménagement de travail transformé et la disponibilité d'outils numériques encouragent aussi la collaboration et l'auto-organisation de l'équipe, qui évolue dans un milieu moderne, motivant et attrayant. Travailler dans un esprit

d'ouverture et de collaboration contribue à l'émergence de la transparence, de la performance et de l'innovation.

Afin de tirer pleinement profit du digital et de mobiliser le personnel dans la transformation, il est essentiel d'en actualiser les compétences. Ainsi, la mise en place d'un plan de développement des compétences digitales du personnel maintient l'expertise à l'interne et favorise la rétention des talents. L'évolution en continu de ce plan vise à assurer une adéquation constante entre les compétences à développer et les besoins réels de l'organisation. Plusieurs formes d'activités d'apprentissage peuvent soutenir le plan de développement des compétences, dont la formation en présentiel ou en ligne, l'accompagnement, l'expérimentation, etc...

### ***Actions permettant de mettre en œuvre cette exigence :***

- Créer une équipe qui regroupe des compétences et des rôles diversifiés et complémentaires.
- Mettre en place un environnement de travail adapté et flexible.
- Privilégier la prise de décision rapide et une équipe auto-organisée.
- Se doter d'un plan de développement des compétences digitales.
- Prévoir des actions de sensibilisation sur le digital à l'ensemble du personnel de l'administration.
- Offrir des activités d'apprentissage adaptées aux besoins réels.
- Confirmer que l'équipe est dotée des compétences digitales nécessaires.





## • Concevoir de façon éthique et durable

Les services publics numériques doivent être conçus dans le respect des règles d'éthique en offrant un traitement équitable aux usagers et en leur permettant d'effectuer des choix conscients. Les principes de développement durable en matière d'environnement physique, social et économique doivent aussi être considérés. Par exemple, l'automatisation de processus administratifs diminue la consommation de papier et les déplacements.

### *Actions permettant de mettre en œuvre cette exigence :*

- Prendre en compte les principes de développement durable dans les choix et les stratégies suivis.
- Considérer l'empreinte écologique des services publics numériques tout au long de leur cycle de vie en favorisant, par exemple, des politiques « Zéro papier ».

## • Choisir des méthodologies et des technologies modernes

Lors de la conception, de la mise en œuvre et de l'amélioration d'un service public numérique, il faut bénéficier de la flexibilité nécessaire pour être en mesure de s'adapter rapidement aux évolutions technologiques.

Afin de répondre aux besoins des usagers, il faut prioriser le choix de technologies novatrices et performantes de même que la conception de solutions modulaires, tout en créant rapidement de la valeur. L'application de la démarche de conception de services publics numériques, qui repose sur une méthodologie agile où l'expérimentation et l'implication de l'utilisateur sont au cœur des préoccupations, améliore la performance.

### *Actions permettant de mettre en œuvre cette exigence :*

- Prendre en considération toute technologie innovante disponible et offerte sur le marché.
- Privilégier l'utilisation du Cloud en respectant la souveraineté des données.
- Privilégier des solutions modulaires, évolutives et pérennes (ex. : API).

## • Privilégier la réutilisation, l'évolutivité et l'interopérabilité

La collaboration et le partage, de connaissances, de résultats d'expérimentation, de solutions, de documentation, de bonnes pratiques et autres doivent être privilégiés. Cela permet notamment de diminuer les erreurs, d'éviter la redondance, de bénéficier de la réutilisation, d'accroître la qualité du service public numérique et de livrer de la valeur plus rapidement.

L'utilisation de solutions digitales gouvernementales offre une cohérence dans la prestation de services. Enfin, le service public numérique doit être pensé afin d'être interopérable et avoir la capacité de communiquer avec d'autres services, solutions, applications et systèmes d'information.

### ***Actions permettant de mettre en œuvre cette exigence :***

- Considérer la réutilisation des solutions existantes dans l'écosystème.
  - Privilégier l'utilisation de standards ouverts qui permettent d'une part, de partager les données librement avec une fidélité irréprochable et d'autre part, empêchent les entraves artificielles à l'interopérabilité.
  - Considérer l'utilisation de solutions numériques gouvernementales (Exemples : bureau d'ordre digital, parapheur électronique, etc...).
  - Partager les résultats d'expérimentation au bénéfice de l'écosystème.
- **Démontrer une gouvernance transparente**

La gouvernance transparente d'une initiative numérique est facilitée par une implication en continu de toutes les parties prenantes. Il peut s'agir d'individus, de groupes, d'organisations et d'administrations qui ont un intérêt ou une influence en lien avec la définition du besoin ou de la solution

La planification de même qu'un suivi rigoureux et transparent de l'utilisation des budgets consacrés à la conception d'un service favorisent notamment une gestion efficiente des fonds publics.

### ***Actions permettant de mettre en œuvre cette exigence :***

- Faire participer l'ensemble des parties prenantes dans l'initiative numérique.
- Communiquer l'état de situation de l'initiative à une fréquence régulière.

- **Mesurer l'efficacité sur la base d'indicateur clés de performance**

L'évaluation de manière régulière de l'efficacité et la performance d'un service public numérique facilite la prise de décision rapide basée sur des données réelles et concrètes et permet la priorisation des améliorations à y apporter. Cette appréciation doit s'appuyer sur la détermination et les résultats d'indicateurs clés de performance ainsi que sur la gestion rigoureuse des risques et des bénéfices.

### ***Actions permettant de mettre en œuvre cette exigence :***

- Déterminer des indicateurs clés de performance.
- Déterminer et mesurer les bénéfices attendus.
- Déterminer, évaluer et gérer les risques identifiés.







Espace les Lauriers aile B, angle des Avenues Ennakhil et Mehdi Ben Barka, Hay Ryad, Rabat

+212 5 37 56 93 00



+212 5 37 71 33 36



Contact@add.gov.ma



www.add.gov.ma



ADD\_Officiel