

13 octobre 2020

CDL-UD(2020)006

Or. Fr.

**COMMISSION EUROPEENNE POUR LA DEMOCRATIE PAR LE DROIT  
(COMMISSION DE VENISE)**

en coopération avec

**LE MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES  
ET DE LA REFORME DE L'ADMINISTRATION DU ROYAUME DU MAROC**

**11<sup>e</sup> Séminaire régional UniDem Med  
pour les hauts cadres de l'administration**

**“ VERS UNE ADMINISTRATION  
ORIENTEE VERS LES USAGERS ”**

**Vidéoconférence, Maroc**

**13 – 15 octobre 2020**

**GESTION PAR LA QUALITE :  
VECTEUR DE MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE**

par

**Mme Ikram HIMMI  
(Ministère de l'économie, des finances et de la réforme  
de l'administration, Maroc)**



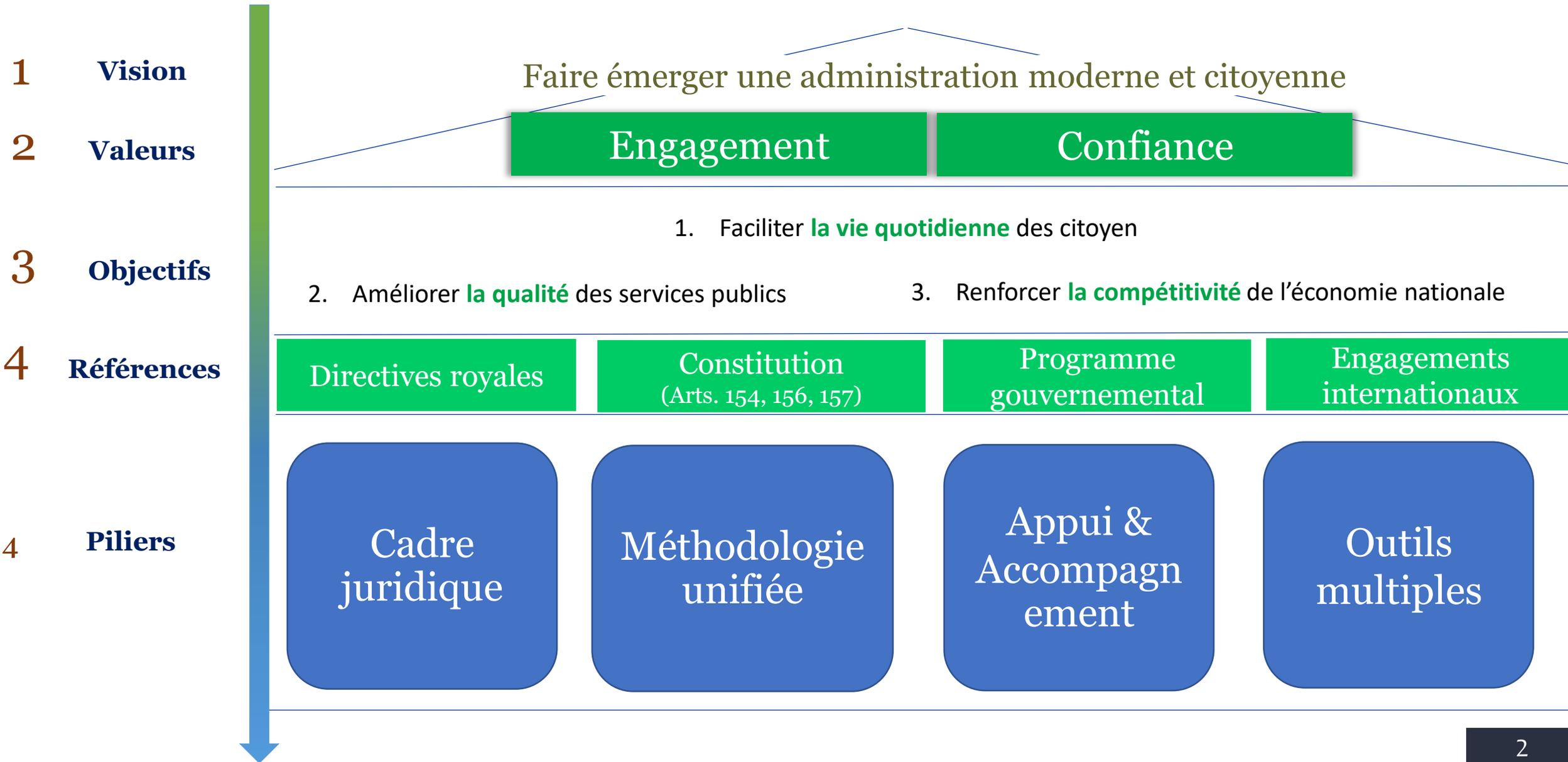
# GESTION PAR LA QUALITE : VECTEUR DE MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE

*Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration UniDem Med*

*“VERS UNE ADMINISTRATION ORIENTEE VERS LES USAGERS”*

*HIMMI Ikram, Chef de division de la simplification des procédures et de l'appui à l'éthique*

*Rabat, le mercredi 14 octobre 2020*





## Chaine de valeurs : Parcours du citoyen



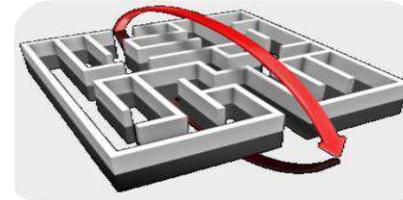
### Accès à l'information / Transparence

- Dispositif 'IDARATI'
- Loi N° 31.13 sur le droit d'accès à l'information
- Loi N° 55.19 sur la simplification des procédures et des formalités administratives : Publication et opposabilité



### Accueil des usagers

- Dispositif national d'amélioration de l'accueil expérimenté à travers des sites pilotes



### Accès au service /Simplification

- Guide de simplification
- Simplification de 112 procédures
- Décret sur la Copie conforme
- Loi 55.19 sur la simplification des procédures : commission nationale de simplification, opposabilité des délais, ...

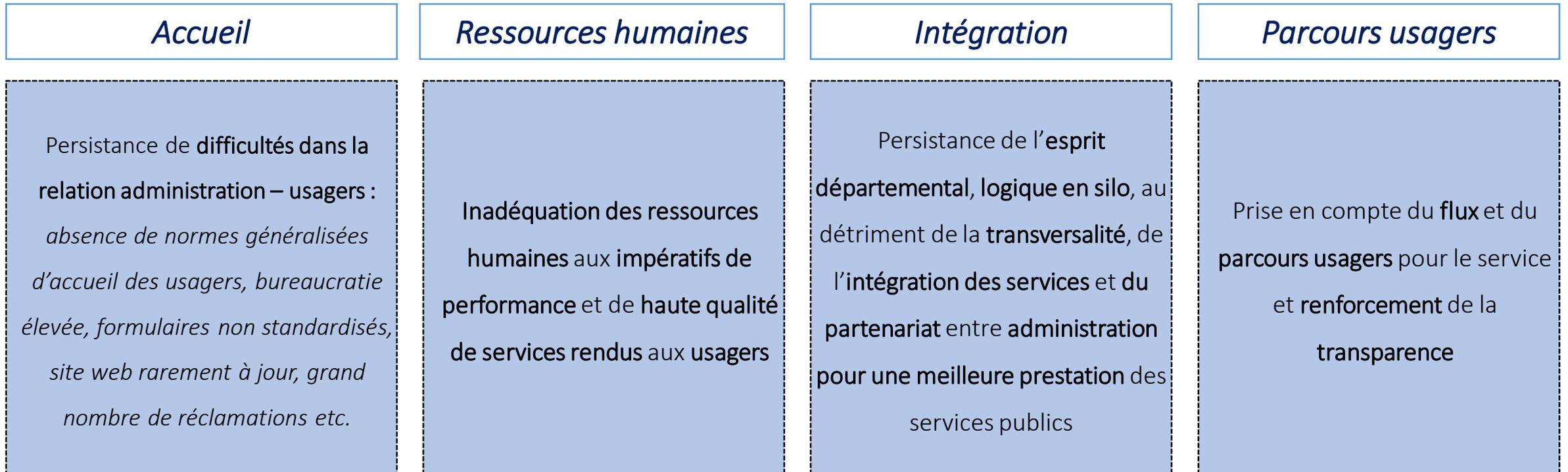


### Réclamation / Satisfaction

- Portail Chikaya.ma
- Décret sur les observations, suggestions et réclamations
- **Projet Baromètre de la qualité des services publics**



Plusieurs problématiques et questions demeurent en suspend, d'où la nécessité d'impulser une nouvelle dynamique dans l'amélioration de la relation administration – usagers.



*Fort besoin de changement et consensus autour de l'importance, l'utilité et l'urgence d'accélérer le rythme de déploiement des mesures visant à réinstaurer la confiance vis-à-vis du citoyen et de l'entreprise*



## Vue d'ensemble des indicateurs de prestation de services publics au Maroc en 2019 par SIGMA-OCDE

Principes / Indicateurs	0	1	2	3	4	5
<b>Principe 1 :</b> Une politique pour une administration publique axée sur la prestation de services est définie et appliquée.						
▪ <b>Indicateur:</b> Prestation de services axée sur les citoyens			◆			
<b>Principe 2 :</b> La bonne administration est un objectif politique clé qui sous-tend la prestation des services publics; elle est inscrite dans la loi et systématiquement appliquée.						
▪ <b>Indicateur:</b> Équité et efficacité des procédures administratives		◆				
<b>Principe 3 :</b> Des mécanismes garantissant la qualité des services publics sont mis en place.						
▪ <b>Indicateur:</b> Existence d'outils de gestion de la prestation de services publics		◆				
<b>Principe 4 :</b> L'accessibilité des services publics est assurée.						
▪ <b>Indicateur:</b> Accessibilité des services publics			◆			



## Principe 1 : Une politique pour une administration publique axée sur la prestation de services est définie et appliquée.

### Prestation de services axée sur les citoyens

Cet indicateur évalue dans quelle mesure une politique de prestation de services axée sur les citoyens est définie et intégrée en tant qu'objectif dans la législation ou dans les plans et stratégies officiels de l'administration. Il mesure également les progrès de la mise en œuvre de cette politique et évalue les résultats atteints auprès des citoyens et des entreprises. La mise en œuvre et les résultats sont évalués par une combinaison de mesures fondées sur des faits et de mesure basées sur la perception des répondants.

Valeur globale de l'indicateur

0

1

**2**

3

4

5

### Principaux résultats

- Les principes de bonne gouvernance ont été constitutionnalisés en 2011 et les discours de sa majesté, qui les rappellent avec force, font autorité ;
- L'objectif d'une meilleure qualité des prestations des services administratifs figure dans plusieurs documents de portée générale, et nécessite d'être décliné dans une stratégie particulière de moyen terme ;
- Les efforts du gouvernement et les résultats obtenus dans le domaine des services aux entreprises sont bien réels, comme en atteste l'indicateur Doing Business ;
- La création de l'Agence du Développement Digital marque une étape importante;
- La simplification des procédures administratives résulte davantage de la dématérialisation, qui a fortement progressé, que de l'allègement des démarches, qui exige une forte coordination interministérielle.



## Principe 2 : La bonne administration est un objectif politique clé qui sous-tend la prestation des services publics; elle est inscrite dans la loi et systématiquement appliquée.

### Équité et efficacité des procédures administratives

Cet indicateur évalue dans quelle mesure les procédures administratives sont compatibles avec les normes internationales de bonne administration et de bonne conduite administrative. Ceci inclut à la fois le cadre légal de la procédure administrative et ses applications pratiques.

Valeur globale de l'indicateur

0

**1**

2

3

4

5

### Principaux résultats

- La nécessité d'avoir une loi générale sur la procédure administrative ;
- La loi de 2003 sur la motivation obligatoire des décisions administrative défavorables est le seul texte à vocation horizontale ;
- La loi sur le droit d'accès à l'information du 12 mars 2018 est un net progrès en faveur de la transparence;
- La parution de la Charte des services publics devrait également promouvoir les règles de bonne conduite administrative.



## Principe 3 : Des mécanismes garantissant la qualité des services publics sont mis en place.

### Existence d'outils de gestion de la prestation de services publics

Cet indicateur évalue dans quelle mesure la prestation de services centrée sur les citoyens est facilitée par des outils et technologies tels que les inventaires des services publics, les cadres d'interopérabilité, les signatures électroniques et les dispositifs d'expression des utilisateurs. Il évalue l'efficacité de la mise en place et de l'utilisation de ces outils et technologies pour améliorer la conception et la prestation des services publics.

Valeur globale de l'indicateur

0

**1**

2

3

4

5

### Principaux résultats

- Le gouvernement devrait instaurer des mécanismes lui permettant d'avoir une vision synthétique et globale de la perception des usagers et disposer de système centralisé de collecte de données portant sur les prestations délivrées par les services publics (par exemple sur les coûts, la charge administrative, le degré de satisfaction de l'utilisateur, la progression du taux d'utilisation des services en ligne);
- Les départements ministériels ont créé leurs propres indicateurs de suivi de leurs activités, souvent de nature quantitative. Certains services publics ont intégré des outils de management de la qualité même si leur promotion n'est pas une mission assurée par une structure centrale;
- La participation des usagers se met en place par le biais des réclamations et des suggestions qu'ils peuvent déposer sur le portail national « chikaya.ma ».



### Principe 4 : L'accessibilité des services publics est assurée.

#### Accessibilité des services publics

Cet indicateur évalue si un cadre d'action pour l'accès aux services publics existe au niveau de la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques. Il mesure si le cadre d'action permet un accès plus facile pour les citoyens, si les perceptions des citoyens de l'accessibilité des services publics s'améliorent, et il teste l'accessibilité réelle des sites internet de l'administration. Les dimensions de l'accessibilité prises en compte sont l'accès territorial, l'accès pour les personnes handicapées et l'accès aux services numériques.

Valeur globale de l'indicateur

0

1

**2**

3

4

5

#### Principaux résultats

- L'article 154 de la Constitution pose le principe d'égalité d'accès aux services publics pour les usagers et d'une couverture équitable du territoire;
- La Charte de la déconcentration ouvre la possibilité de créer dans les régions, les préfectures et les provinces des directions communes à plusieurs ministères;
- La dématérialisation des services, avec l'essor significatif des services en ligne transactionnels, évite aux usagers des déplacements longs et coûteux. Toutefois, elle ne peut convenir à une partie importante de la population qui réside le plus souvent dans des zones rurales excentrées, et dont le taux d'analphabétisme est très important;
- La loi-cadre n° 97-13 du 27 avril 2016 relative à la protection et la promotion des personnes en situation d'handicap, la politique publique intégrée et son plan national d'action opérationnel donnent un cadre d'action clair et cohérent aux autorités publiques;
- La Charte commune des portails institutionnels (qui fait partie du Cadre Général d'Interopérabilité de 2012) a défini les exigences et les directives applicables aux sites web gouvernementaux. Cependant, la surveillance et le respect des prescriptions de la Charte ne sont pas confiés à une structure bien identifiée et les exigences qu'elle pose, en termes de multilinguisme, ne sont pas respectées.



Adoption de la loi 55.19  
Sur la simplification des  
procédures et des formalités  
administratives (**indicateurs  
relatifs aux actes administratifs**)

- Adoption d'indicateurs relatifs aux traitements et délivrance des actes administratifs par décret
- Obligation de publier annuellement les résultats de ces indicateurs sur le portail national des procédures et des formalités administratives

Observatoire  
de la qualité  
des services  
publics

Projet de loi 54.19  
portant charte des  
services publics (**Création  
d'un observatoire des  
services publics**)

- Création d'un observatoire national des services publics chargé de mesurer le niveau de performance des administrations publiques au niveau :
  - Des services rendus aux usagers
  - De la bonne gouvernance



## Les objectifs



Etude financée par  
l'Union Européenne



1

Promotion de la culture de la qualité et d'engagement de l'administration vis-à-vis du citoyen ;

2

Se doter d'une méthodologie pour la mesure du niveau de qualité des services publics ;

3

Création d'une dynamique d'amélioration de la qualité des services publics;

4

Création d'émulation entre les administrations publiques.



## BENCHMARK

## SECTEURS PILOTES & ELABORATION DU REFERENTIEL

## PORTAIL DU BAROMETRE

## ACCOMPAGNEMENT



### France



- Référentiel Marianne
- Qualipref 2.0

### Canada



- Normes de service du Gouvernement fédéral

### Royaume Uni



- Système de mesure de la performance du National Health System

### Espagne



- Observatoire de la ville de Madrid

- Choix des secteurs pilotes: Santé, transport et Education
- Elaboration d'un projet de référentiel de la qualité des services pilotes

- Mise en place d'un portail national dédié à la publication des engagements des administrations et à leur suivi

- Réflexion autour d'un Système de gouvernance
- Elaboration de guides pratiques pour les administrations



## Les principaux éléments identifiés du benchmark

- Référentiel commun de la qualité du service public (R.Marianne)
- Référentiel adapté aux particularités de chaque service (RU, Madrid, Canada)
- Méthodologie commune et simple
- Rôle prépondérant des agents chargés des services
- Gradualité de la démarche
- Incitation à la participation volontaire des administrations
- Institutionnalisation de la fonction qualité



## Les facteurs clés de succès

- La **collaboration** des administrations concernées, à tous les niveaux, dans la mise en œuvre du dispositif
- L'**amélioration** interne des services, et le développement de système de gestion intégrale de la qualité dont le baromètre n'est qu'une composante
- Evitement d'exercer une pression excessive sur les administrations **pour l'amélioration à court terme**
- La mise en place de mécanismes de **reconnaissance de l'effort des ressources humaines** pour assurer leur motivation et engagement
- La **flexibilité** pour adapter le dispositif à chaque secteur



## Rencontres avec la société civile

- Organisations de protection des consommateurs :
  - FOMAC (Rabat) [Forum Marocain du Consommateur]
  - FMDC-AMPOC (Kénitra) [Fédération Marocaine des Droits des Consommateurs]
  - FMDC - UNICONSO (Casablanca)
- Autres associations impliquées dans la promotion de la bonne gouvernance :
  - CAJAC - Transparency Maroc (Centre d'Assistance Juridique Anti-Corruption)
  - AME (Association Marocaine de l'Evaluation)
  - UMAQ (Union Marocaine de la Qualité)



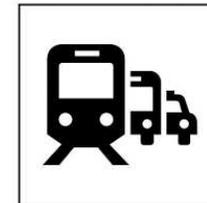
## Sélection et rencontre des administrations



### Secteurs pilotes



**Santé**



**Transport**



**Education**

#### *Institution constitutionnelle*

- Le Médiateur du Royaume

#### *Secteur de la santé*

- 1 Admission des primo-arrivant en service oncologique
- 2 Suivi des médical des patients en traitement oncologique
- 3 Consultation en Centre de santé et de soins primaires
- 4 Admission aux urgences en Centre de santé et de soins primaires
- 5 Délivrance des cartes RAMED

#### *Secteur de l'enseignement supérieur*

- 6 Attribution des bourses de l'enseignement supérieur
- 7 Attribution de logement en cité universitaire

#### *Secteur des transports routiers*

- 8 Délivrance du permis de conduire
- 9 Délivrance du certificat d'immatriculation (carte grise)
- 10 Actualisation du permis de conduire à partir de 65 ans

#### *Secteur de l'urbanisme et de l'habitat*

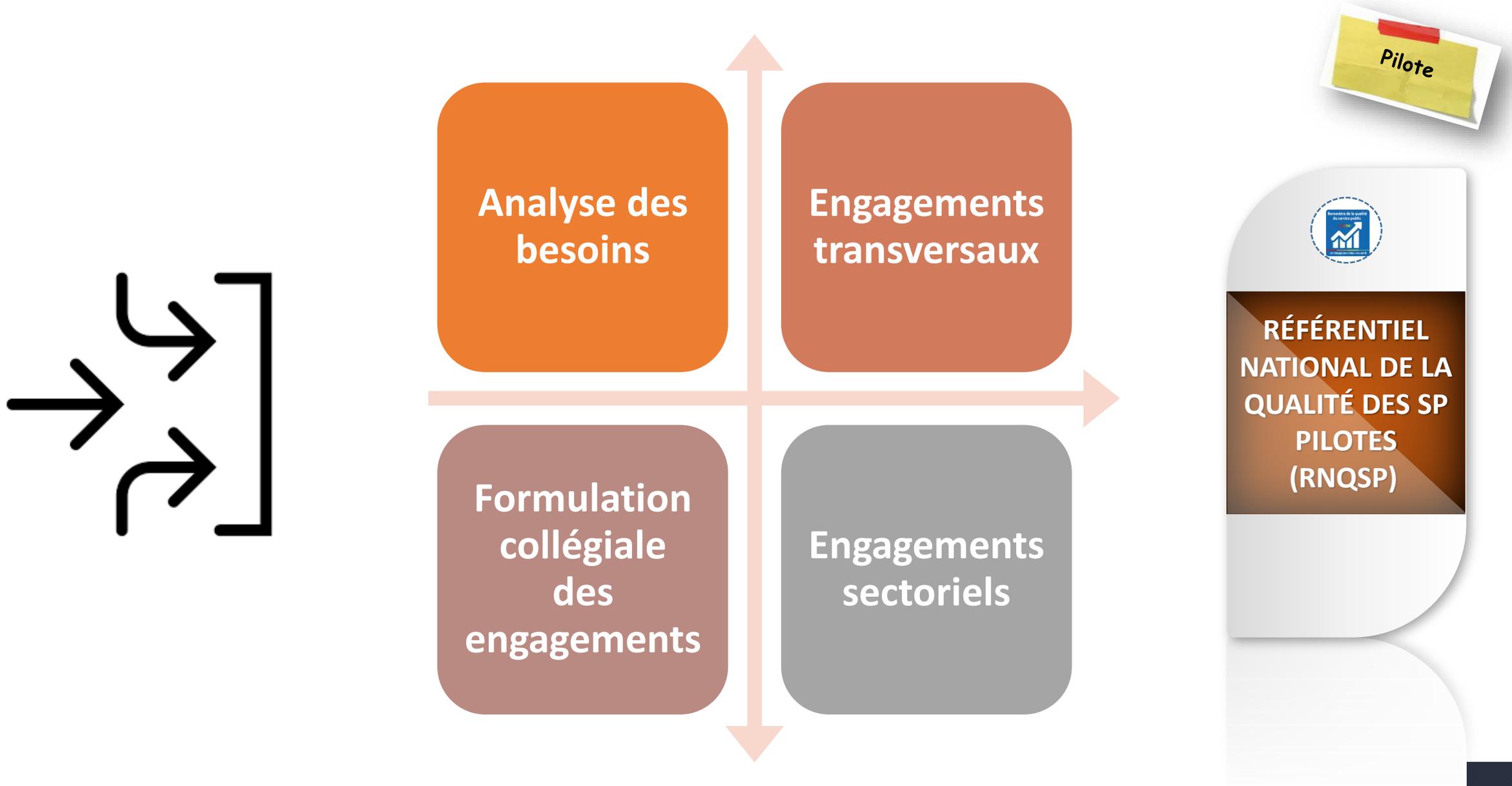
- 11 Délivrance de l'autorisation de construire

#### *Secteur des finances publiques*

- 12 Paiement des taxes et amendes en ligne
- 13 Paiement des services rendus à l'administration par des entreprises
- 14 Paiement des intérêts moratoires
- 15 Délivrance du certificat de régularisation fiscale

#### *Secteur du commerce et de l'industrie*

- 16 Délivrance d'attestation d'activité





## Engagements transversaux



### Besoins prioritaires

### Engagements

Accès à l'information,  
transparence

1. Nous vous apportons les informations indispensables à la réalisation de vos démarches et nous veillons à leur mise à jour sur tous les supports

Accessibilité

2. Nous rendons les services publics plus accessibles pour la réalisation de vos démarches:

- 2.1 Nous facilitons l'utilisation de nos services sur internet et la réalisation de vos démarches en ligne
- 2.2 Nous répondons à vos appels en limitant le temps d'attente dans nos centres d'appel
- 2.3 Nous assurons l'accueil physique des personnes ayant des difficultés d'accès au réseau et nous adaptons cet accueil pour les personnes handicapées, illetrées ou pratiquant une langue régionale

Célérité des réponses  
aux demandes  
& Exactitude des  
réponses

3. Nous répondons à toutes vos demandes concernant nos services dans un délai annoncé et sans erreur:

- 3.1 Nous répondons à toutes les demandes des usagers dans un délai annoncé et sans erreur
- 3.2 Nous répondons à vos demandes adressées par courrier dans un délai annoncé et sans erreur
- 3.3 Nous répondons à vos demandes adressées par voie électronique dans un délai annoncé et sans erreur

Intégrité

4. Nous veillons à l'intégrité de la délivrance des prestations publiques

Célérité des réponses  
aux réclamations

5. Nous répondons aux réclamations des citoyens déposées sur le site [chikaya.ma](http://chikaya.ma) dans un délai de 60 jours en motivant les refus

Ecoute des usagers et  
prise en compte de  
leurs besoins

6. Nous évaluons votre satisfaction et utilisons les résultats pour améliorer les services

- 6.1 Nous réalisons une enquête de satisfaction nationale annuelle auprès des usagers des services publics
- 6.2 Nous réalisons des enquêtes régulières pour connaître votre satisfaction dans le cadre de chaque service

Prise en compte des  
besoins des usagers

7. Nous utilisons vos remarques, suggestions et réclamations déposées sur [chikaya.ma](http://chikaya.ma) pour améliorer nos services



## Engagements sectoriels



### Santé

Besoins prioritaires	Engagements
Accessibilité aux soins & Délai d'attente pour être reçu par un médecin	Nous réduisons le délai d'attente pour l'obtention de soins de santé primaires
Accessibilité aux soins & Délai d'attente pour être reçu par un médecin hospitalier	Nous réduisons les délais d'attente pour l'obtention des services hospitaliers



### Education

Besoins prioritaires	Engagements
Accessibilité au service d'enseignement	Nous réduisons le nombre d'heures d'enseignement non assurées dans l'année
La transparence des conditions d'attribution des bourses, logements universitaires et des conditions d'accès aux établissements pratiquant une sélection à l'entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous mettons en ligne les informations relatives à la procédure et aux critères :               <ul style="list-style-type: none"> <li>d'allocation de bourses universitaires</li> <li>d'attribution des logements universitaires</li> </ul> </li> <li>Nous mettons en ligne les informations relatives aux critères utilisés par les établissements pratiquant une sélection à l'entrée</li> </ul>



### Transport

Besoins prioritaires	Engagements
Rapidité de la délivrance des titres (permis de conduire et cartes grise)	1. Nous délivrons les titres dans un délai annoncé



## Portail

En mode projet

Espace pour les administrations

Portail public pour les usagers

**Le Baromètre**

Réforme Super Admin  
Super Administrateur

Déconnexion

Accès rapide

- Tableau de bord
- Entité
- Utilisateurs
- Engagements
- Indicateurs affectés
- Résultats
- Publications & Actualités
- Annuaire
- Historique utilisateur

**TABLEAU DE BORD**

7 Engagements transverses

1 Engagements sectoriels

1 Administrations Adhérentes

Filtrer par administration

Administration

Service

Filtrer par engagement

Engagement

Indicateur

**Graphique des résultats**

L'indicateur sélectionné ne comporte aucun résultat publié pour le moment.

**Entités administratives**

Libellé	Type	État
ministère de santé		Publié

1 Engagement(s)

Gérer les entités

Accueil À Propos Résultats Publications Actualités Contact Français Mon Espace

**Qu'est ce que le Baromètre ?**

Le « Baromètre de la qualité des services publics » est un système cohérent permettant l'amélioration continue des services publics à travers un nouveau concept se basant sur la culture d'engagement des administrations envers les usagers dans l'optique de relever le niveau de qualité des prestations rendues. Ce portail vous permet de visualiser l'ensemble des engagements transverses et sectoriels des administrations adhérentes au baromètre ainsi que les indicateurs permettant la mesure de leur niveau d'atteinte.

Le Baromètre est un dispositif de mesure du niveau de qualité des prestations publiques, permettant de détecter les écarts entre la qualité du service rendu et l'objectif sur lequel l'administration s'est engagée.

Découvrez le Baromètre

- 7 Engagements transverses
- 1 Engagements sectoriels
- 1 Administrations Adhérentes
- 1 Nombre d'indicateurs



## Espace pour les administrations



Le portail permet aux administrations adhérentes au Baromètre d'accéder à leur propre espace en vue de:

- Définir et publier les engagements sectoriels vis-à-vis des usagers;
- Renseigner périodiquement les résultats des indicateurs liés aux engagements;
- Publier les résultats sur le portail public ;
- Accéder à des tableaux de bords personnalisés donnant une vue global sur le niveau d'atteinte des engagements prédéfinis.



## Portail public pour les usagers



Le portail public constitue un vecteur de communication avec les usagers des services publics autour des différents engagements définis et arrêtés par les administrations adhérentes au Baromètre ainsi que les indicateurs permettant la mesure d'atteinte de ces engagements.

Le portail public permet aux usagers d'accéder à :

- La liste des administrations adhérentes au Baromètre;
- Les Engagements transverses et sectoriels des administrations adhérentes et les indicateurs y afférents;
- Les résultats des indicateurs par rapport aux valeurs cibles;
- Les rapports et documents liés à la qualité des services publics : les rapports d'évaluation élaborés par les institutions nationales et internationales, les résultats des enquêtes de satisfaction, ...
- La rubrique interactive « votre avis nous intéresse » leur permettant d'exprimer leurs avis concernant la qualité perçue des services rendus par les administrations.



## GUIDE D'ELABORATION DES ENGAGEMENTS ET INDICATEURS

- Lignes directrices sur la méthodologie d'élaboration des engagements relatifs aux services fournis aux usagers;
- Méthodologie de déclinaison des engagements en indicateurs;
- Caractéristiques et types d'indicateurs.



## GUIDE DES FONCTIONNALITES DU PORTAIL ET SON MODE D'EMPLOI

- Manuel des fonctionnalités du portail;
- Mode d'emploi détaillé au profit des administrations adhérentes.



## GUIDE D'ADHESION AU PORTAIL

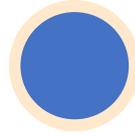
- La procédure d'adhésion au portail;
- Les pré requis à l'adhésion au portail.

En mode  
projet



Niveau stratégique

Commission Nationale de la Simplification des Procédures et des Formalités Administratives  
*Orientation stratégiques et définition des priorités*



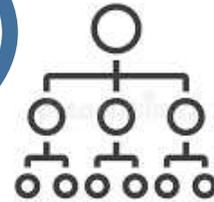
Réseau national de la qualité des services publics  
*Echange de bonnes pratiques et expériences réussies*



Conclave des secrétaires généraux des ministères  
*Concertation autour des thématiques prioritaires*



Niveau opérationnel transversal



Unité centrale de coordination technique du Baromètre



Niveau opérationnel sectoriel

