

CDL-UD(2021)022

Or. Fr.

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

en coopération avec

**LE MINISTERE DE LA TRANSITION NUMERIQUE ET DE LA REFORME DE  
L'ADMINISTRATION DU ROYAUME DU MAROC**

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

**14<sup>ème</sup> UniDem Med**

**« BONNE GOUVERNANCE ET QUALITE DE  
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE »**

**Visioconférence, Maroc**

**1-2 décembre 2021**

**DES PRINCIPES ET NORMES AU SERVICE DE LA TRANSPARENCE ET DE LA  
BONNE GOUVERNANCE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

par

**Mme Ikram HIMMI**

**(Cheffe de la division de la simplification des procédures et  
l'appui de l'éthique, Maroc)**



Le projet UniDem Med est mis en œuvre dans le cadre du programme conjoint Union européenne/Conseil de l'Europe  
« Soutien régional à la consolidation des droits de l'homme, de l'État de droit et de la démocratie dans le sud de la Méditerranée »  
(Programme Sud IV)

*Ce document a été réalisé dans le cadre d'un programme cofinancé par l'Union européenne et le Conseil de l'Europe. Les opinions exprimées dans ce document ne peuvent en aucun cas être considérées comme reflétant l'opinion officielle de l'une ou l'autre des parties.*





## Un cadre favorable à l'amélioration de la qualité des services publics:

### Rapport CSMD

- Evaluation et suivi de l'administration et de la qualité du service public (page 298)
- Mécanisme d'assurance-qualité des prestations publiques (page 303)
- Certification des engagements (page 304)

### Décret des Réclamations

- Portail chikaya.ma,
- Dépôt de réclamations, propositions et observations
- Unités de traitement des réclamations, propositions et observations

### Charte des services publics Loi 54-19

- Observations, suggestions (art. 16), Simplification-digitalisation (art.27)
- Charte des services (art.29), Doléances (art.30)
- Observatoire national des services publics (art.35)

### Simplification des procédures Loi 55-19

- Principes généraux régissant la relation Administration-Usager
- Règles d'opérationnalisation
- Indicateurs de traitement et de délivrance des services



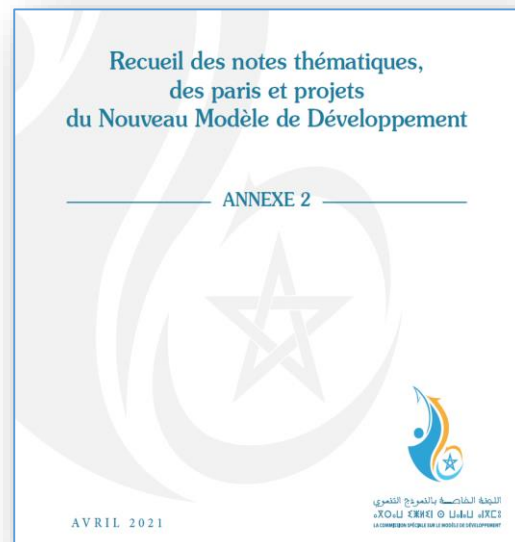
## Zoom sur la mesure de la qualité des services publics:

### ADMINISTRATION EFFICACE (Page 298)

#### ORIENTATIONS STRATEGIQUES

#### Evaluation et suivi de l'administration et de la qualité du service public

Une gouvernance centralisée serait mise en place pour coordonner et inciter les acteurs à la mise en place de démarches de suivi et évaluation de la qualité de leurs services, avec des objectifs mesurables. Le Governance Effectiveness (Worldwide Governance Indicators), indice composite de la Banque mondiale, pourrait être retenu comme **baromètre** d'amélioration et d'émulation, vulgarisé et lisible auprès de tous les acteurs (politiques, société civile, médias). Enfin, un dispositif de contrôle qualité et d'écoute des usagers serait mis en place dans chaque service administratif, au niveau national et local.



### PROJET (Pages 303 et 304)

#### « Administration efficace et citoyenne »

## 2. Mécanisme d'assurance-qualité des prestations publiques

**Engagements de services** : la proposition implique que dans les décrets d'application de la Loi sur la charte des services publics, il sera exigé de chaque entité administrative d'élaborer des « Engagements de services » qui seront publiés et opposables par les usagers. Ces engagements seront l'outil d'opérationnalisation des principes de modernisation de l'administration à l'échelle des services. Ils comprendront une série de garanties et de droits donnés par l'administration aux citoyens :

**Certification des engagements** : le mécanisme d'assurance qualité a pour mission de certifier les engagements pris par les différents services administratifs envers les usagers, à travers des missions d'audit sur le terrain, des enquêtes de satisfaction et des visites d'usagers mystères. L'objectif est de publier un « **baromètre** » pour chaque service administratif mesurant le degré d'application de ses engagements (scoring ou code couleur en fonction du taux de réalisation des engagements). Le **baromètre** serait accessible au grand public et affiché sur le lieu des services administratifs. Il pourra aussi servir à évaluer les responsables des services concernés.



## Portail CHIKAYA.MA : source importante pour améliorer la qualité des services publics



Constitution  
du Maroc

Droit constitutionnel (art.156) :  
« les services publics sont à l'écoute de leurs usagers et assurent le suivi de leurs observations, propositions et doléances »

Propositions

Remarques



Réclamations



Les administrations doivent analyser les données liées aux réclamations pour prendre des mesures pertinentes visant à améliorer la qualité des services publics



Rapport synthétique annuel (MTNRA)

Avant fin juin de chaque année



## Observatoire national & chartes sectoriels des services : nouvelles exigences juridiques

5661

الجريدة الرسمية

عدد 7006 - 11 ذو الحجة 1442 (22 يوليو 2021)

### قانون رقم 54.19

#### بمثلة ميثاق المرافق العمومية

#### الباب السادس

#### المرصد الوطني للمرافق العمومية

#### المادة 35

يحدث لدى السلطة الحكومية المكلفة بإصلاح الإدارة مرصد وطني للمرافق العمومية، يتولى مهمة رصد مستوى نجاعة أداء المرافق العمومية وجودة الخدمات المقدمة.

ولهذا الغرض، يضطلع المرصد بالمهام التالية :

- جمع المعطيات والمعلومات الكمية والنوعية المتعلقة بالمرافق العمومية؛

- إنجاز دراسات وأبحاث حول حكامه المرافق العمومية وجودة الخدمات المقدمة؛

- تقييم وقع الاستراتيجيات والمخططات والبرامج التي تم تنفيذها لتحسين أداء المرافق العمومية وقياس مدى رضا المرتفقين عن جودة الخدمات المقدمة؛

- اقتراح التدابير أو الإجراءات التي من شأنها تطوير أداء المرافق العمومية ورفع من جودة خدماتها.

يحدد تنظيم وتأليف آليات اشتغال هذا المرصد وكيفية سيره بمرسوم.

#### المادة 29

تحرص المرافق العمومية على تقديم خدماتها على أساس معايير الجودة، وذلك من خلال :

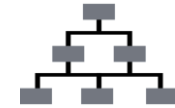
- إعداد ونشر موثيق للخدمات تتضمن التزامات المرافق العمومية بتقديم الخدمات وفق مؤشرات محددة؛

- اعتماد برامج عمل سنوية لتطوير جودة الخدمات؛

- القياس المنتظم لرضا المرتفقين حول أدائها، وإعداد تقارير سنوية عن حصيلة برامج تطوير الجودة ونتائج قياس رضا المرتفقين، ونشرها عبر جميع الوسائل المتاحة.

## Observatoire

(Cf. Loi 54-19 portant charte des service publics, article 35)



- Création auprès de l'autorité gouvernementale chargée de la Réforme de l'Administration d'une structure intitulée **Observatoire National des Services Publics (ONSP)** qui aura pour principale mission l'observation du niveau d'efficacité des services publics ainsi que la qualité des prestations fournies :
  - Recueillir des informations quantitatives et qualitatives sur les services publics ;
  - Mener des études et enquêtes, sur la gouvernance des services publics et sur la qualité des prestations fournies ;
  - Proposer les mesures ou les actions susceptibles d'améliorer la performance des services publics et de relever la qualité de leurs prestations.
  - Suivi des engagements/indicateurs au niveau transverse et sectoriel
  - Consolidation des données
  - Reporting
  - ...etc



## Encadrement de la relation Administration – Usager : nouvelles exigences juridiques

Art 8, 10, 11, 12

La **confiance** entre  
l'Administration et  
les usagers

1

Art 5, 26

La **transparence** des  
procédures et des  
formalités liées aux  
actes administratifs

2

Art 7, 8, 23, 24, 25, 29

La **simplification** des  
procédures et des  
formalités afférentes  
aux actes  
administratifs

3

Art 16, 17

La fixation de  
**délais maximums**  
pour la réponse  
aux demandes des  
usagers

4

Art 19, 20

La **proportionnalité**  
entre les procédures  
et les formalités  
exigées et l'objet de  
l'acte administratif  
concerné

5

### Les principes généraux encadrant la relation entre l'Administration et les usagers

6

L'interprétation en  
faveur de l'utilisateur, du  
**silence de**  
l'Administration, au  
terme des délais  
prévus

Art 29

7

L'amélioration  
continue de la  
**qualité des services**  
rendus aux usagers

Art 25, 29

8

La **demande une seule fois**,  
lors du dépôt ou durant le  
délai d'instruction de la  
demande d'un acte  
administratif, de tout  
complément nécessaire à  
son traitement

Art 7, 10, 14

9

Le **rapprochement**  
des Administrations  
aux usagers pour le  
dépôt et la  
délivrance des actes  
administratifs

Art 13, 25

10

La **motivation des**  
**réponses**  
**défavorables**  
concernant les  
demandes d'actes  
administratifs

Art 18



## Transparence et opposabilité des actes administratifs



Article 5

Les **administrations** sont tenues de **recenser** les actes administratifs relevant de leur domaine de compétences, de les formaliser, les transcrire et les regrouper en **répertoires**

Ces **répertoires** sont **publiés au portail national** des procédures et formalités administratifs, après leur approbation

Article 9

Ces répertoires sont soumis à **l'approbation** de la commission nationale

Article 7

### Règles de transcription des actes administratifs:

- Ne pas demander à l'utilisateur plus d'un exemplaire du dossier de demande ou des pièces les constituant
- Ne pas demander à l'utilisateur la légalisation de la signature sur les documents demandés
- Ne pas demander à l'utilisateur de fournir des documents dont l'accès est ouvert au grand public
- Ne pas demander à l'utilisateur des copies certifiées conforme aux originaux

Article 8

### Déclaration sur l'honneur:

- L'administration peut, à l'occasion de l'établissement des répertoires d'actes administratifs, de faire substituer certains documents par la déclaration sur l'honneur





### Echange des données numériques entre les administrations:

Article 23

Les administrations doivent **obtenir** les informations nécessaires au traitement des demandes d'actes administratifs, si ces informations sont **disponibles** chez les administrations elles-mêmes, sans demander aux usagers de les produire. La liste des **documents concernés** par cet échange sera fixée par **voie réglementaire**

### Digitalisation des actes administratifs:

Article 25

Les administrations doivent procéder à la **digitalisation** des procédures et formalités liées au traitement et à la délivrance des actes administratifs relevant de leur domaine de compétence dans un **délai de 5 ans**



## indicateurs afférents au traitement et à la délivrance des actes administratifs :

### Article 28

Les administrations sont tenues d'élaborer, chaque année, les **indicateurs afférents au traitement et à la délivrance des actes administratifs** relevant de leur domaine de compétence et d'œuvrer à leur publication sur le **portail national**.

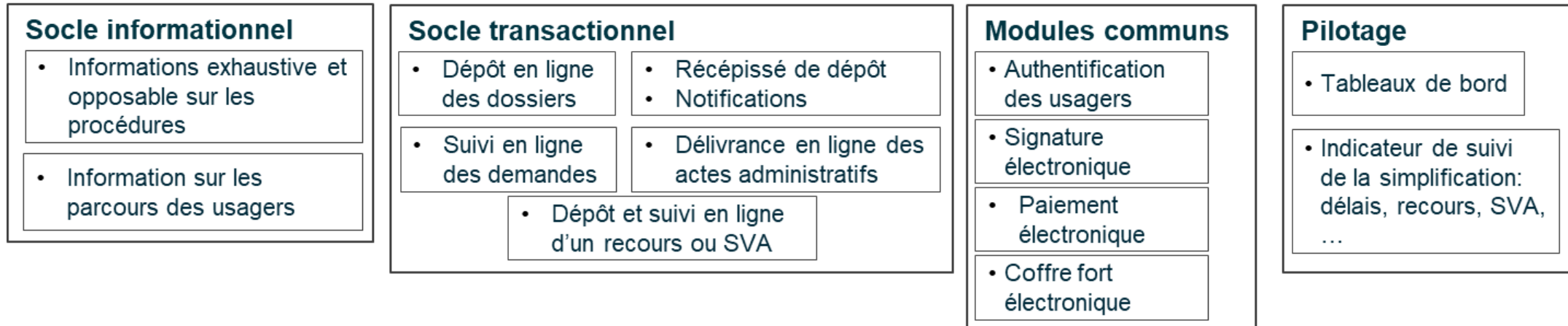
La **liste desdits indicateurs** et les modalités de leur élaboration sont fixées par voie réglementaire.



## Portail national : Vision cible

1

### Interface électronique pour l'Administration publique



2

### Espace de simplification des procédures

- Méthodologie et outils de simplification
- Réingénierie des procédures

3

### Espace d'échange des données

- Utilisation des données et documents déposés par l'utilisateur pour plusieurs procédures
- Echange des données entre administrations



1<sup>ère</sup> version du Socle informationnel  
lancée le 21 avril 2021



## Engagement



- Mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation qui soit progressif basé sur **trois niveaux** :
  - **1<sup>er</sup> niveau** : **Conformité** aux dispositions réglementaires;
  - **2<sup>ème</sup> niveau** : **Amélioration continue**;
  - **3<sup>ème</sup> niveau** : **Labellisation** :
    - Elaborer un projet de charte commune/sectorielle d'engagements de la qualité des services rendus;
    - Label de certification des administrations selon un référentiel qualité préétabli.
- Elaborer des engagements de conformité ou d'amélioration de la qualité par les administrations.
- Ces engagements seront déclinés en indicateurs de suivi.

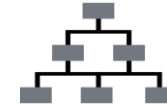
## Outil Digital



- Le **portail permettra aux administrations** d'accéder à leurs propres espace en vue de :
  - Renseigner périodiquement les résultats des indicateurs liés aux engagements transverses et sectoriels;
  - Définir et publier les engagements sectoriels vis-à-vis des usagers;
  - Publier les résultats;
  - Accéder à des tableaux de bords personnalisés donnant une vue global sur le niveau d'atteinte des engagements prédéfinis.
- **Donner la main aux usagers** pour déposer des observations/suggestions ou des réclamations sur les services administratifs rendus.

## Observatoire

(Cf. Loi 54-19 portant charte des service publics, article 35)



- Création auprès de l'autorité gouvernementale chargée de la Réforme de l'Administration d'une structure intitulée **Observatoire National des Services Publics (ONSP)** qui aura pour principale mission l'observation du niveau d'efficience des services publics ainsi que la qualité des prestations fournies :
  - Recueillir des informations quantitatives et qualitatives sur les services publics ;
  - Mener des études et enquêtes, sur la gouvernance des services publics et sur la qualité des prestations fournies ;
  - Proposer les mesures ou les actions susceptibles d'améliorer la performance des services publics et de rehausser la qualité de leurs prestations.
- Suivi des engagements/indicateurs au niveau transverse et sectoriel
- Consolidation des données
- Reporting
- ...etc





#	Article(loi)	Engagement
1	3	Je m'engage à ne demander à l'utilisateur que les actes administratifs prévus par les textes juridiques et publiés dans IDARATI
2	3	Je m'engage à respecter toutes les informations relatives aux actes administratifs me concernant qui sont affichées sur le portail IDARATI
3	5 et 6	Je m'engage à recenser tous les actes administratifs, les transcrire selon des informations exigées et les publier dans IDARATI
4	7	Je m'engage à ne pas demander à l'utilisateur plus d'un exemplaire du dossier de la demande relative à l'acte administratif et des pièces constitutifs dudit dossier
5	7	Je m'engage à ne pas demander à l'utilisateur la légalisation de la signature sur les documents constitutifs du dossier de demande
6	7	Je m'engage à ne pas demander à l'utilisateur de fournir des pièces administratives dont l'accès est ouvert au public et qui ne le concernent pas personnellement
7	7	Je m'engage à ne pas demander à l'utilisateur de fournir des copies conformes aux documents constitutifs du dossier de la demande
8	8	Je m'engage à faire substituer le maximum de documents, pièces ou information requis par une déclaration sur l'honneur à chaque fois que possible
9	9	La commission nationale s'engage à examiner et publier les répertoires des actes administratifs dans un délai affiché
10	10 et 11	Je m'engage à remettre à l'utilisateur un récépissé, selon le modèle réglementaire, à l'issue du dépôt d'une demande d'obtention d'un acte administratif
11	10	Je m'engage à ne formuler de demande de remplacement d'un document ou pièce, qui ne remplit pas les conditions, à l'utilisateur qu'une seule fois et dans la première moitié du délai
13	14	Je m'engage à ne formuler de demande de complément à l'utilisateur qu'une seule fois par demande d'obtention d'un acte administratif et dans la première moitié du délai
14	16	Je m'engage à ne pas imposer un délai de traitement supérieur à 30 jours pour les actes administratifs nécessaires aux projets d'investissement
15	17	Je m'engage à ne pas demander de dérogation du délai de 60 jours que lorsque le traitement de la demande nécessite une expertise ou enquête publique justifiée
16	18	Je m'engage à motiver mes décisions administratives défavorables relatives aux demandes d'actes administratifs
17	20	Je m'engage à répondre aux demande d'application du silence vaut accord déposé par l'utilisateur dans les délais réglementaires
18	21	Je m'engage à statuer sur le recours déposé par l'utilisateur dans un délai réglementaires
19	23 et 24	Je m'engage à échanger les données et documents administratifs avec les autres administrations dans le respect des règles liées à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel
20	13 et 25	Je m'engage à procéder à la digitalisation de toutes les procédures liées au traitement et la délivrance des actes administratifs ainsi que celles relatives au paiement de frais administratifs y afférents avant le 28 septembre 2025
21	28	Je m'engage à renseigner annuellement les indicateurs afférents au traitement et à la délivrance des actes administratifs



Exemple 1

Besoin prioritaire	Engagement	
Conformité à l'article 7 de la loi 55-19	On s'engage à ne pas demander à l'utilisateur la légalisation de la signature sur les documents constitutifs du dossier de demande	
Indicateur	Valeur cible	Valeur relevée
% d'actes administratifs demandés aux usagers pour lesquels il y a eu demande de légalisation de signature	0%	....

Exemple 2

Besoin prioritaire	Engagement	
Conformité à l'article 6 de la loi 55-19	On s'engage à ne pas dépasser le délai affiché dans l'acte administratif publié dans IDARATI et à le réduire au fur et à mesure	
Indicateur	Valeur cible	Valeur relevée
% d'actes administratifs demandés aux usagers pour lesquels il y a eu <b>respect des délais tel que affiché au niveau d'IDARATI</b>	100%	....

Exemple 3

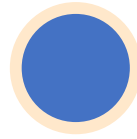
Besoin prioritaire	Engagement	
Conformité à l'article 6 de la loi 55-19	On s'engage à ne pas dépasser le délai affiché dans l'acte administratif publié dans IDARATI	
Indicateur	Valeur cible	Valeur relevée
% d'actes administratifs demandés aux usagers pour lesquels il n'y a pas eu de <b>délivrance de récépissé</b>	0%	....



## 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 : acteurs  
publics, société civile, ONG, ...*



**Conclave des secrétaires  
généraux des ministères**

*Concertation autour des  
thématiques prioritaires*



## Niveau opérationnel transversal



## Niveau opérationnel sectoriel

