



Évaluation de la réforme de la simplification des procédures administratives au Maroc

PROGRAMME DE CAS D'ÉTUDE DE CAS N°1

WGEPPP Meeting 2026 | Rabat | Assessing the Relevance of Public Policies

Abdelouahab KADIRI
Président de la Première Chambre



EVALUATION DE LA PERTINENCE DE LA RÉFORME SUR LA SIMPLIFICATION DES PROCÉDURES ET FORMALITÉS ADMINISTRATIVES

Sommaire de la présentation

Quatre questions pour structurer notre échange

01

Comment apprécier la pertinence d'une réforme publique ?

Du besoin public aux critères d'évaluation

02

Comment intégrer la perspective des acteurs et des usagers ?

Des dispositifs institutionnels à l'expérience réelle

03

Comment construire un jugement évaluatif robuste ?

Des preuves à la conclusion évaluative

04

Comment faire de l'évaluation un levier de changement ?

Des conclusions aux recommandations et à leur appropriation

Comprendre → Apprécier → Juger → Faire évoluer

Les quatre questions du workshop:

- Comment les **critères, valeurs cibles et le modèle d'impact** ont-ils été définis ?
- Comment les perspectives des **parties prenantes et usagers** ont-elles été incorporées ?
- Comment les **observations, conclusions et recommandations** liés à la pertinence ont-ils été formulés ?
- Quelles **réactions ont été reçues** quant à leur appropriation et mise en œuvre ?



LE PROBLÈME PUBLIC

une action ancienne, une transformation encore nécessaire

Historique et enjeux de pertinence de la réforme

La réforme s'inscrit dans une trajectoire de plus de deux décennies



Un socle réformateur progressif qui traduit une volonté constante de simplification et de modernisation de l'administration.

DÉFI INITIAL

- Répondre à la complexité des procédures.
- Aux délais.
- À la multiplication des pièces.
- Au besoin de confiance dans le service public.

SIGNAL DE PERTINENCE

- Le besoin de simplification est réel, mais son traitement requiert un diagnostic opérationnel précis : actes, délais, pièces, contraintes et capacités.

QUESTION RETENUE POUR L'ÉVALUATION

- La réforme traite-t-elle les causes vécues par l'utilisateur ou seulement la formalisation administrative des procédures ?



L'historique montre une continuité stratégique,
mais la pertinence se juge dans la capacité à transformer le parcours réel.



QUESTION PRÉALABLE POURQUOI EXAMINER LA PERTINENCE DE CETTE RÉFORME ?

QUESTION CENTRALE DE LA PERTINENCE

La réforme répond-elle aux bons problèmes

(Complexité des procédures / Délais / Multiplication des pièces / Besoin de confiance dans le service public ...)



avec les bons instruments

*(RAA / textes réglementaire / Procédures de mise en conformité / Parcours usager / Portail Idarati /
Référentiels, registres, dispositifs d'échanges / Tableau de bord et indicateurs / Conduite de changement /
Expérience usager ...)*



et selon une logique d'intervention adaptée aux besoins réels des usagers ?

Pertinence = adéquation entre les problèmes identifiés, les instruments mobilisés et les besoins réels des usagers.



COMMENT LES CRITÈRES D'ÉVALUATION ONT-ILS ÉTÉ DÉFINIS ?

Le cadre normatif comme première source de critères

8 Loi n°55-19 : critères de fond

- **Respect des droits des usagers :** égalité d'accès, non-discrimination, protection des données personnelles.
- **Fondement juridique clair :** conformité à la Constitution, à la loi n°55-19 et aux textes d'application.
- **Proportionnalité des exigences :** pièces et informations strictement nécessaires et justifiées.
- **Délais et modalités réalistes :** cohérents avec les capacités administratives et les usages.
- **Sécurité juridique :** stabilité et lisibilité des règles applicables.
- **Interopérabilité et échange de données :** dans un cadre juridique et technique sécurisé.



Textes d'application et textes liés

- **Décrets et arrêtés d'application :** modalités de mise en œuvre, listes des pièces, délais et procédures.
- **Textes sectoriels :** normes spécifiques par ministère et par domaine d'activité.
- **Référentiels et guides méthodologiques :** standards, modèles et bonnes pratiques.
- **Dispositions relatives au numérique :** identité numérique, échanges de données, interopérabilité.
- **Circulaires et instructions ministérielles :** orientations et précisions d'interprétation.
- **Autres textes connexes :** protection des données, signature électronique, archives, etc.

Lecture sous l'angle de la Pertinence

- **Les droits de l'utilisateur doivent être opposables.**
- **Les pièces exigées doivent avoir un fondement juridique clair.**
- **Les délais doivent être réalistes et pilotés.**
- **L'échange de données nécessite un cadre juridique et technique.**

Risque : un cadre normatif incomplet peut transformer une réforme pertinente dans ses objectifs en réforme fragile dans ses effets.

Enjeu transversal : traduire les principes légaux en critères d'évaluation opposables.

Le cadre juridique permet de formuler des critères de pertinence, et pas seulement des tests de conformité.



QUEL MODÈLE D'IMPACT A ÉTÉ UTILISÉ ?

Théorie du changement : la logique d'intervention reconstituée



Le modèle d'impact n'était pas suffisamment explicite dans la planification initiale.



QUELS CRITÈRES ONT PERMIS D'APPRÉCIER LA PERTINENCE ?

Cinq tests de pertinence ont structuré l'analyse

01

Diagnostic

Le problème lié à la simplification des procédures administratives a-t-il été analysé de manière suffisamment exhaustive ?

02

Objectifs

Les objectifs traduisent-ils les besoins des usagers en résultats attendus ?

03

Instruments

Les leviers choisis peuvent-ils produire les changements recherchés ?

04

Capacité / timing

Le calendrier, les capacités et les prérequis rendent-ils la réforme réaliste ?

05

Adaptation dynamique

La réforme s'ajuste-t-elle aux évolutions numériques, institutionnelles et aux besoins des citoyens ?

Pertinence ≠ conformité : elle teste l'adéquation entre le problème, le design et la capacité à produire un changement utile.



COMMENT LES VALEURS CIBLES ONT-ELLES ÉTÉ DÉFINIES ?

Des cibles juridiques existaient, mais les cibles d'outcome étaient insuffisantes

01 | Cibles explicites

- **6 mois** pour transcription et publication des répertoires.
- **5 ans** pour digitalisation des procédures et formalités.
- **Délais maximums** de traitement des demandes.
- **Priorité accordée** à certains actes liés à l'investissement.
- **Parcours usagers** initialement envisagés dans la feuille de route.

02 | Limites observées

- **Actions non associées** à des indicateurs cibles mesurables.
- **Absence de situation de référence robuste** sur les délais, coûts et satisfaction.
- **Faible formalisation des objectifs d'impact** sur l'utilisateur et l'administration.
- **Absence d'outils de suivi** systématique de la performance des actes.
- **Insuffisance de mesure** de la charge administrative réelle.



Constat d'évaluation : la réforme avait davantage de délais de réalisation que de véritables cibles d'outcome et d'impact.



QU'A RÉVÉLÉ L'APPLICATION DE CES CRITÈRES ?

I Résultat 1 : le besoin était pertinent, mais le diagnostic initial était incomplet

01

Diagnostic insuffisamment couvert

- **Degré de complexité** des procédures.
- **Délais d'accomplissement** et conformité juridique.
- **Contraintes organisationnelles** et managériales.
- **Capacités réelles des acteurs** à mettre en œuvre la réforme.
- **Besoins spécifiques** des secteurs et catégories d'utilisateurs.

02

Conséquences pour la pertinence

- **Objectifs insuffisamment adaptés** aux réalités opérationnelles.
- **Difficultés de priorisation** des actes et parcours à traiter.
- **Pré requis** juridiques et numériques sous-estimés.
- **Absence d'étude d'impact** ex ante malgré l'existence du décret n°2-17-585.
- **Risque de décalage** entre ambition légale et capacité d'exécution.



Une réforme peut être pertinente dans son intention tout en appelant un ajustement de son design et de ses prérequis.



QU'A RÉVÉLÉ L'APPLICATION DE CES CRITÈRES ?

■ Résultat 2 : un séquençage ambitieux mais insuffisamment progressif



Une bonne réforme peut perdre en pertinence si son séquençage ne correspond pas aux capacités disponibles.



COMMENT LES PERSPECTIVES DES PARTIES PRENANTES ONT-ELLES ÉTÉ PRISES EN COMPTE ?

Une triangulation méthodologique centrée sur les acteurs de mise en œuvre

01 Méthodes

- Revue documentaire.
- Entretiens et séances de travail.
- Questionnaires.
- Exploitation de données administratives.
- Benchmark international.

02 Acteurs consultés

- MTNRA, SGG, ADD.
- Ministère de l'Intérieur.
- Ministère chargé de l'Investissement.
- Départements ministériels.
- Établissements publics.

03 Échantillon

24

départements ministériels

9

établissements publics

94 %

taux de réponse



La perspective institutionnelle a été essentielle : dans quelle mesure les acteurs ont mis en lumière les prérequis et risques de faisabilité.



COMMENT LES PERSPECTIVES DES USAGERS ONT-ELLES ÉTÉ PRISES EN COMPTE ?

Sources et limites méthodologiques de l'évaluation

01

Sources mobilisées

- **Études existantes** sur la satisfaction et l'effectivité de la loi n°55-19.
- **Enquêtes nationales et données** sur les contraintes administratives.
- **Analyse des délais, pièces, récépissés** et pratiques de traitement.
- **Données d'usage** et limites fonctionnelles du portail Idarati.
- **Analyse des parcours et interactions** administration-usager.

02

Limites méthodologiques

- **Absence d'enquête directe** de la Cour dédiée aux usagers.
- **Données longitudinales insuffisantes** sur délais, coûts et satisfaction.
- **Systèmes d'information de suivi** encore faibles dans les administrations.
- **Mesure de la charge administrative** non standardisée.
- **Difficulté à établir une situation de référence robuste.**



La faiblesse des données usager devient elle-même un constat de pertinence et de pilotage.



ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE LA PERSPECTIVE USAGER ?

Le point de bascule : de l'acte administratif au parcours usager

01

Approche conventionnelle : l'acte administratif

- Nombre de pièces exigées.
- Délai de traitement de chaque acte.
- Conformité formelle du formulaire.
- Publication du répertoire.
- Vision principalement administrative.



02

Approche pertinente : le parcours usager

- Besoin réel de l'utilisateur.
- Information → demande → paiement → suivi → décision.
- Interactions avec plusieurs administrations.
- Déplacements, coûts et incertitude cumulés.
- Qualité de l'expérience utilisateur de bout en bout.

Bonne pratique :

Le projet pilote « crèches privées » a réduit **44 %** des pièces et standardisé **40 %** des formulaires, avec une logique davantage orientée parcours.

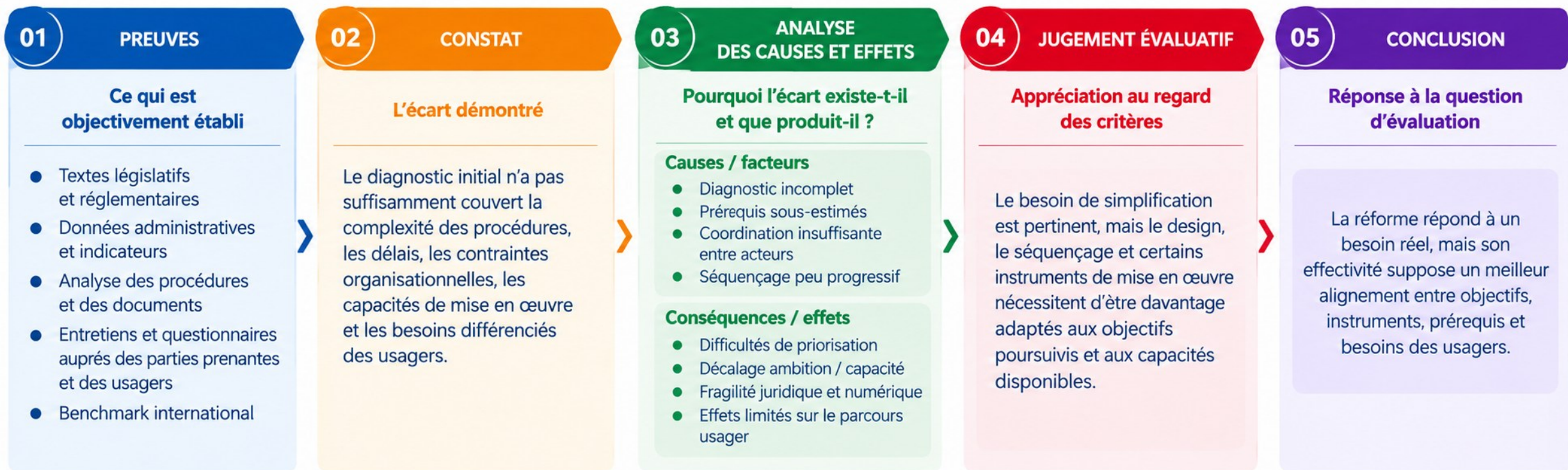


La simplification pleinement pertinente se mesure à partir de l'expérience réelle de l'utilisateur.



COMMENT LES OBSERVATIONS DE PERTINENCE ONT-ILS ÉTÉ FORMULÉS ?

Une chaîne de raisonnement explicite, fondée sur les preuves

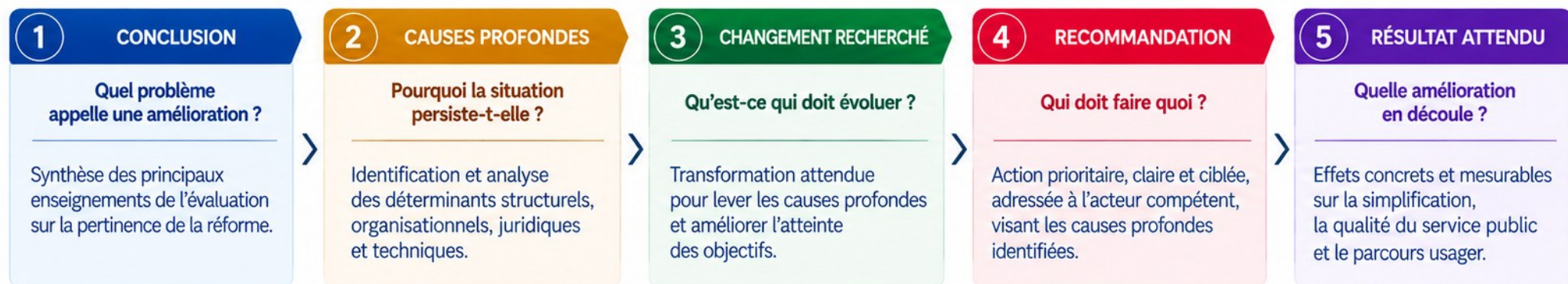


L'observation de pertinence n'est ni une opinion ni une remise en cause du choix politique :
elle constitue un jugement étayé par des preuves et formulé au regard de critères explicites.



COMMENT LES RECOMMANDATIONS LIÉES À LA PERTINENCE ONT-ELLES ÉTÉ FORMULÉES ?

De l'évaluation aux recommandations : une chaîne rigoureuse et orientée résultats



Une recommandation de qualité est :

- Fondée sur les preuves
- Claire
- Ciblée
- Adressée aux acteurs concernés
- Réaliste
- Orientée résultats

5 AXES DE RECOMMANDATIONS POUR UNE SIMPLIFICATION EFFECTIVE



La recommandation n'est pas l'inversion du constat : elle agit sur les causes profondes pour produire le changement nécessaire à l'atteinte des résultats attendus.



DES RECOMMANDATIONS AUX ÉVOLUTIONS OBSERVÉES

Quelles évolutions ont été observées dans le prolongement de la mission ?

Des évolutions convergentes avec plusieurs enjeux identifiés par l'évaluation

ENJEU IDENTIFIÉ PAR L'ÉVALUATION		ÉVOLUTION OBSERVÉE	DATE / PÉRIODE	FINALITÉ / IMPACT OBSERVÉ
01	PILOTAGE INSTITUTIONNEL Renforcer le pilotage de la réforme.	Création d'une direction centrale dédiée à la simplification des procédures et à la digitalisation de l'administration.	26 juin 2024 Nomination du directeur de la direction centrale.	● Un pilotage institutionnel renforcé de la simplification et de la digitalisation. ● Une meilleure coordination de la réforme au sein de l'administration.
02	SERVICES ADMINISTRATIFS Améliorer l'information et le parcours usager.	Développement d'une nouvelle version du portail national « Idarati », visant l'enrichissement et l'actualisation de son contenu, l'amélioration du classement des décisions administratives publiées et la simplification de son utilisation.	Projet lancé en 2024	● Une information administrative plus riche et mieux structurée. ● Un accès plus facile et plus ergonomique pour les citoyens et les usagers.
03	INTEROPÉRABILITÉ Consolider les prérequis numériques.	Lancement d'une étude sur les référentiels de données administratives et l'évaluation de leur niveau de maturité, afin d'identifier les prérequis nécessaires à la mise en place d'un système national d'interopérabilité et d'échange de données.	Étude engagée en 2024	● Une meilleure préparation des conditions de mise en place d'un système national d'interopérabilité. ● Une base pour des services plus intégrés et plus efficaces.
04	ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSFORMATION Structurer et accompagner la mise en œuvre.	● Élaboration et publication du Guide pratique de simplification et de digitalisation des procédures administratives. ● Création de la Commission nationale du développement numérique et examen des orientations de « Maroc Digital 2030 ».	29 mai 2024 Publication du Guide pratique. 2023 – 2024 Deux réunions présidées par le Chef du Gouvernement.	● Un cadre de référence pour accompagner la simplification et la digitalisation. ● Une gouvernance nationale renforcée de la transformation numérique à travers la Commission nationale et « Maroc Digital 2030 ».



Ces évolutions témoignent d'une dynamique positive et convergente avec plusieurs enjeux identifiés par l'évaluation, tout en nécessitant un suivi pour apprécier leurs effets dans la durée sur le parcours des usagers.



Merci pour votre attention