

# ملخص الدليل المنهجي للتبسيط والإعداد لرقمنة مسارات المرتفقين

---

اكتشفوا الإطار المنهجي المرجعي الذي تم إعداده  
لفائدة الإدارات العمومية



... كما يتطلب الرفع من نجاعة المؤسسات ، وتغيير العقليات لدى المسؤولين .



فالقطاع العام يحتاج، دون تأخير، إلى ثورة حقيقة ثلاثة الأبعاد : ثورة في التبسيط، وثورة في النجاعة، وثورة في التحليق.

وقد سبق أن دعوت إلى ضرورة تغيير وتحديث أساليب العمل، والتحلي بالاجتهاد والابتكار في التدبير العمومي.



مقططفات من خطاب صاحب الجلالة الملك محمد السادس إلى الأمة بمناسبة عيد العرش في يوليوز 2019



بالنسبة لجل الوثائق الإدارية ، يتعقد الأمر  
بمسار مرتفق تتدخل فيه عدة إدارات  
عمومية دون التنسيق فيما بينها ففي إطار  
الاستراتيجية الجديدة، نعمل على هذه  
المسارات لمواهمتها وتيسيرها على المواطن

## الدكتورة غيثة مزور

الوزيرة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال  
الرقمي وإصلاح الادارة

مقتطف من مقابلة مع إحدى  
وسائل الإعلام الوطنية

## المسيّاق

ويكمن التحدي اليوم في مواصلة العمل وضمان استمرارية تنزيل مقتضيات القانون 55.19 ، من خلال إطلاق المرحلة الثانية التي تعنى بتبسيط المساطر والإجراءات المتعلقة بالقرارات الإدارية والإعداد لرقمتها.

ولتفعيل ذلك، تقدم وزارة الانتقال الرقمي واصلاح الادارة لفائدة الإدارات العمومية منهجية عملية للتبسيط والإعداد لرقمنة مسارات المرتفقين.

ولقد تم وضع هذه المنهجية بالاعتماد على مقاربة تجريبية أثبتت فعاليتها من خلال نتائجها الملحوظة لدى المرتفقين والتي تتجلى في تخفيض نسبة 45% من عدد الوثائق المطلوبة على مستوى الأوراش الأولى التي تم تنفيذها بها.

وتدل الحصيلة الميدانية الأولية لهذه التجربة على أن هذه المنهجية ستحقق نتائجا ملموسة ودائمة بالنسبة للمرتفقين، مما سيشجع جميع الإدارات على العمل على تبسيط مسارات مرتفقيها والإعداد لرقمتها وضياعها وقعا إيجابيا على المواطنين.

تحت الرعاية السامية لصاحب الجلاله الملك محمد السادس، نصره الله، ومنذ سنة 2019 عرف ورش تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية والإعداد لرقمتها منعطفا محوريا في مسلسل إصلاح الإدارة العمومية. وتهدف هذه المبادرة التي شهدت تعبئة جميع الإدارات العمومية بالمملكة، إلى تسهيل وتيسير الإجراءات الإدارية على المرتفقين.

يتعلق الأمر، على وجه التحديد، بإعادة النظر في مكونات جميع المسارات الإدارية للمرتفقين من أجل إعادة هندستها وتدقيقها، وتقليل آجال إنجازها، وتقليل عدد الوثائق المطلوبة من المرتفقين، وتسهيل تتبع طلباتهم والتواصل مع الإدارات المعنية، لاسيما من خلال اللجوء إلى الوسائل الرقمية.

إن المرحلة البارزة التي مكنت من تجسيد هذه الرؤية الملكية السامية كانت إصدار القانون 19-55 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، الذي دخل حيز التنفيذ في 28 ستنبر 2020، الذي من شأنه تمهيد الطريق للتنزيل الفعلي لأوراش إصلاحية مستقبلية بالإدارة المغربية.

ومنذ ذلك الحين، انخرطت جميع الإدارات العمومية بالمرحلة الأولى من تفعيل هذا القانون وذلك من خلال تدوين ما يفوق 2500 مسطرة وإجراء تتعلق بالقرارات الإدارية.

تضع وزارة الانتقال الرقبي وإصلاح الإدارة رهن إشارة الإدارات العمومية الدليل العملي الذي تم إعداده والمحدد للمنهجية المرجعية التي يجب اعتمادها من أجل إنجاح مشاريع تبسيط مسارات المرتفقين والإعداد لرقمتها، كما يوفر هذا الدليل الأدوات والآليات العملية الالزامية لتحقيق النتائج المرجوة من هذه المنهجية.

## هل أنتم معنّيون؟

يشكل الدليل المنهجي للتبسيط والإعداد لرقمنة مسارات المرتفقين إطاراً مرجعياً موحداً ومشتركاً موجهاً بالأساس إلى جميع الإدارات العمومية من أجل تبسيط مسارات مرتفقها والإعداد لرقمتها.

## أهداف المراجعة



## إيجاد حلول للعراقيل التي يواجهها المرتفق



## تقليل عدد التنقلات إلى الإدارات



## اقتراح تجربة مرتفق بسيطة وسلسة وشخصية



## تقليص التكالفة والمدة اللازمين لإتمام الإجراءات الإدارية



## تقليل عدد الوثائق الإدارية المطلوبة



الاستفادة من التقدم الذي أحرزته  
الإدارة في مجال الانتقال الرقمي

# استكشف الدليل

## المفاهيم الرئيسية للدليل

### مسار المرتفق

يمر المرتفق في إطار علاقته مع الإدارات العمومية، للحصول على مخرجات طلبه، عبر مجموعة من المراحل يطلق عليها **مسار المرتفق**، بما في ذلك الاستعانة بمؤسسات القطاع الخاص. وترتبط كل مرحلة من هذا المسار بإجراء إداري أو أكثر من الضروري أن يقوم به المرتفق وفق ترتيب معين تضعه الإدارات العمومية المتقدمة في هذا المسار.



### الإجراء الإداري

الإجراء الإداري هو تجسيد للطريقة الإدارية التي يسلكها المرتفق لطلب أو تسلم أي قرار إداري ، كما عرفته المادة 2 من القانون 55.19.



### تبسيط



تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية هو منهجة تهدف إلى تخفيف العبء الإداري على المرتفقين، وتقليل المشاكل التي تعيق سير الإجراءات الإدارية. والتي تهدف إلى تحسين تجربة المرتفق وتفاعله مع الإدارة العمومية، وذلك من أجل ضمان رضاه عن الخدمات المقدمة له. كما أن لتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية وقعا هاما على العمل الإداري من خلال ترشيد استعمال الموارد وتحسين تدبير العمل الإداري للموظفين وتقليل أجل معالجة الطلبات.

### مراحل الخمسة للمقاربة المنهجية للتبسيط والإعداد للرقمنة

ترتكز منهجة التبسيط والإعداد لرقمنة مسارات المرتفقين على 5 مراحل تهم كل من المساطر والإجراءات الإدارية غير الرقمية والمساطر التي تمت رقمتها جزئيا أو كليا وفي حاجة إلى التجويد.



01

تحضير المطلبات المسبقة للتبسيط والرقمنة



02

توصيف وتدوين مسار المرتفق

03

التحليل المفصل لمسار المرتفق

04

إجراءات التبسيط والإعداد للرقمنة

05

إعداد برنامج تنزيل إجراءات التبسيط

# تحضير المتطلبات المسبقة للتبسيط والرقمنة

تقوم هذه المرحلة الأولى من المنهجية على تحضير جميع المتطلبات القبلية التي يستلزمها إطلاق مشروع التبسيط والإعداد للرقمنة، لضمان استيفاء جميع الشروط الالزمه لنجاح هذا المشروع، ولا سيما حكامة المشروع وتشكيل اللجن التي ستشتغل على التنزيل الفعلى للمشروع



اشراك الجهات  
المتدخلة المعنية

تحديد درجة  
التبسيط

تحديد نمط ونوع  
التبسيط

ادارة المشروع

## الجهات المتدخلة في المشروع

## الأهداف والتحديات



- الادارة الحاملة لمشروع التبسيط
- جميع الإدارات التي تتدخل في مسار المرتفق
- فريق المشروع
- التحضير لإطلاق مشروع التبسيط والإعداد لمشروع الرقمنة
- تحديد الرؤية الاستراتيجية للتبسيط والإعداد لرقمنة مسار المرتفق

## الإجراءات الواجب اعتمادها



اختيار الإجراء الإداري الأول للتبسيط ووضعه في سياق مسار المرتفق الشامل الذي ينتهي إليه

في اختيار مسار المرتفق ذو الأولوية  
التبسيط



تحديد نطاق التبسيط



تحديد وإشراك الإدارات والجهات التي تتدخل في مسار المرتفق

اختيار وتعبئة الجهات المتدخلة في  
مسار المرتفق



تحديد الأدوار لضمان اتخاذ قرارات فعالة

تحديد حكامة المشروع



تشكيل فريق متعدد التخصصات وتعيين مدير المشروع  
لضمان إنجاحه

إنشاء وتكون فريق العمل على  
المشروع



## الآليات



### بطاقة تعريف المسار

وثيقة تلخص العناصر الرئيسية للمسار، وتقدم لمحنة عامة واضحة وموجزة.



### مصفوفة تحديد الإجراءات ذات الأولوية

آلية تمكن من ترتيب كل إجراء إداري حسب الأولوية وذلك وفق معيارين: التعقيد والأهمية.



## توصيف وتدوين مسار المرتفق

تهدف هذه المرحلة إلى **توصيف مسار المرتفق الحالي** و**تدوين الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمكاتب الأمامية** وتلك المتعلقة **بالمكاتب الخلفية** التي تصف العمل الإداري الداخلي الذي يقوم به الموظفون لمعالجة طلبات المرتقين.



التدوين البياني

التدوين النصي

المكاتب الخلفية

المكاتب الأمامية

### الجهات المتدخلة في المشروع

- المرتفق
- الفرق المتخصصة المسؤولة عن إصدار القرارات الإدارية
- المرتبطة بالمسار المدروس
- فريق عمل المشروع

### الأهداف والتحديات

- استكشاف مسار المرتفق لتبسيطه والتحضير لتحليله
- جعل مسار المرتفق والعمليات الإدارية أكثر شفافية.
- ارساء فهم أفضل للمسار

### الإجراءات الواجب اعتمادها

وصف مفصل للتجربة الواقعية للمرتفق من خلال التفاعلات المختلفة التي يقوم بها طوال مساره

**توصيف الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمكاتب الأمامية**



وصف مفصل للمراحل التي تمر منها الإدارة من أجل إصدار قرار إداري أو الرد على المرتفق.

**توصيف الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمكاتب الخلفية**



يؤدي ذلك للقيام بإجراءات أخرى منها:

إعداد ملخص لنطاق التبسيط الذي تم تحديده خلال المرحلة التحضيرية

**إعداد بطاقة تعريف المسار**



تنظيم ورشات عمل تشاركية تسمح بتفصيل المراحل المختلفة للمسار مع الأخذ بعين الاعتبار كلا طرفي العمل (المكاتب الأمامية / المكاتب الخلفية)

**تنظيم ورشات للتدوين**



### الآليات

**نموذج توصيف القرارات الإدارية (بوابة اداري)**  
مخرج منظم من أجل تدوين القرارات الإدارية وفق نموذج التدوين إداري



**نموذج تدوين لإجراءات الإدارية المتعلقة بالمكاتب الأمامية**

تمثيل بياني لمراحل مسار المرتفق من وجهة نظر المرتقين  
**جدول التدوين النصي للإجراءات الإدارية المتعلقة بالمكاتب الخلفية**  
المراحل التي تمر منها الإدارة بالتفصيل من أجل إصدار قرار أو الرد على المرتفق



**مقارنة التفكير التصميمي**

مقارنة مبتكرة ترتكز على الإنسان من أجل إيجاد حلول للمشاكل المعقدة

# التحليل المفصل لمسار المرافق



تهدف هذه المرحلة إلى تحليل المسار من خلال تحديد المعيقات، والإجراءات التي تزيد من العبء على المرافق وكذا الإجراءات والتعليمات الإدارية التي لا قيمة مضافة لها في مسيرة معالجة الطلب من قبل الإدارة. كما يمكن أيضاً تعزيز هذا التحليل من خلال دراسة مقارنة مع الممارسات الفضلى على المستوى الوطنى وأو الدولى.

دراسة مقارنة

إجراء بدون قيمة  
مضافة

المعيقات

القدرات والعراء قبل

## الجهات المتدخلة في المشروع

- فريق عمل المشروع
- ممثلي المرتفقين
- الفرق المتخصصة المسؤولة عن إصدار القرارات الإدارية المرتبطة بالمسار المدروس

## الأهداف والتحديات



▪ تقييم وتصنيف المعيقات التي عبر عنها المرافق

▪ تصنیف الإجراءات التي لا قيمة مضافة لها في المعالجة الداخلية للطلب

▪ تقييم القدرات والعراء قبل التي تحف عمليةربط والتباين البني ، من خلال تحليل مستوى النضج الرقمي لسجلات البيانات والقرارات الإدارية المعنية.

## الإجراءات الواجب اعتمادها



### إنجاز دراسة مقارنة



### تحليل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالملفات الأمامية



### تحليل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالملفات الخلفية



### تحليل آجال معالجة عينة من الطلبات الإدارية التي تمت معالجتها



## الآليات



### الدراسة المقارنة



المقارنة مع البلدان الأخرى من أجل التحسين والتطوير

### تحليل آجال المعالجة



تقييم آجال المعالجة لكل مرحلة من مراحل المسطرة

### تحليل المعيقات



مخيط تحليل المعيقات في كل مرحلة

### المنحنيات العاطفية



خطاطة توضح المنحنيات العاطفية

### ورشات العمل/الاصناف لصوت المرتفقين



منهجية لجمع ملاحظات وأراء وتوقعات المرتفقين

### بطاقة فئة المرافق المعنى



ملف تعريف تفصيلي لتحديد فئة المرافق

### تحليل الوثائق والمستندات



تقييم الوثائق والمستندات اللازمة للمسطرة والكشف عن الإجراءات التي ليست لها قيمة مضافة

## إجراءات التبسيط والإعداد للرقمنة

ترتکز هذه المرحلة على تحديد **تدابير التبسيط وحلول الرقمنة المقترنة** للحد من المعیقات التي يواجها المرتفق والاستجابة لتوقعاته التي من شأنها تجويد مسار معالجة طلباته داخل الإدارة العمومية.



إجراءات التبسيط

التطور التنظيمي

الربط والتبادل البيني

المسار الرقمي المستهدف

### الجهات المتدخلة في المشروع

- فريق المشروع
- الفرق المتخصصة المسؤولة عن إصدار القرارات الإدارية المرتبطة بالمسار المدروس

### الأهداف والتحديات

- تحديد وترتيب أولوية إجراءات التبسيط وحلول رقمنة المسار
- تطوير المسار الرقمي المستهدف

### الإجراءات الواجب اعتمادها

إدارة التغيير وبناء القدرات وتعزيزها



مراجعة لائحة الوثائق المطلوبة والشروط الواجب احترامها من طرف المرتفقين



وضع وتنفيذ خطة تواصل مؤسساتية من أجل مواكبة المسار الجديد للمرتفقين



التطور التنظيمي للعمل الإداري الذي يقوم به الموظفون المكلفين بدراسة ملفات المرتفقين



تحديد وسائل مواكبة المرتفقين



تطوير منصة رقمية



إنشاء آلية حكامة ل مختلف الجهات الفاعلة في مسار المرتفق



تبادل المعلومات بين المنصات الرقمية المتضمنة في مسار المرتفق



ملائمة الأساس القانوني للقرارات الإدارية وتحديث مختلف المنصات المرتبطة بمسار المرتفق



### الآليات



#### إجراءات التبسيطية

مجموعة من الإجراءات المتخذة لتبسيط المساطر الإدارية



#### مذكرات التبسيط المتعلقة بتوحيد الوثائق

تقنيات تبسيط ترتيب وتدبير لائحة الوثائق المطلوبة من المرتفق.



#### مذكرات التبسيط المتعلقة بالتنظيم واللامركز

إجراءات تهدف إلى تبسيط الهيكل التنظيمي وتفوض بعض المسؤوليات.



#### بطاقة الملاكم المتوقعة

وثيقة تقييم الفوائد المتوقعة نتيجة تطبيق تدابير التبسيط.



#### جدول التطابق بين الوثائق والمعطيات الوصفية الخاصة بها

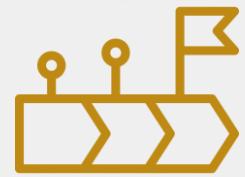
أداة بيانية توضح الترتيب الجديد للوثائق بعد عملية التبسيط.



## إعداد برنامج تنزيل إجراءات التبسيط

تقوم هذه المرحلة على إعداد خطة لتنزيل إجراءات التبسيط التي تم تحديدها، بحيث ينبع عن كل إجراء مشروع.

ويتضمن برنامج التنزيل تفصيلاً شاملاً لكيفيات تفعيل مشروع التبسيط وذلك بهدف إعداد خارطة طريق تنزيل هذه الإجراءات التبسيطية.



خطة التنفيذ

بطاقة المشروع

خارطة الطريق

فريق إدارة المشروع

### الجهات المتدخلة في المشروع

### الأهداف والتحديات



- فريق المشروع
- الفرق المتخصصة المسؤولة عن إصدار القرارات الإدارية المرتبطة بالمسار المدروس
- وضع خارطة الطريق لتنفيذ مشروع تبسيط ورقمنة مسار المترفق؛
- تقدير الموارد اللازمة لتنفيذ مشروع التبسيط؛
- إنشاء لجنة تتبع خطة التنفيذ (حكامة ومهام فريق إدارة المشروع)..

### الإجراءات الواجب اعتمادها



تجميع الإجراءات التبسيطية وبلورتها إلى مشاريع وإعداد بطاقة تعريفية لكل مشروع

بلورة برنامج التنزيل



هيكلة آلية إدارة المشروع (PMO) لمتابعة مدى تقدم خطة التنفيذ

تحديد طرق تتبع تفعيل برنامج التنزيل



### الآليات



#### بطاقة المشروع

وثيقة تلخص المعلومات الأساسية حول المشروع.

#### جدول السيناريوهات (القصيرة/المتوسطة/الطويلة) الأمد

أداة تعرض آجال تنفيذ الحلول المقترحة.

#### فريق إدارة المشروع - خطة تتبع المشروع

للوحة القيادية لتتابع تطور المشروع.

#### نموذج التدوين-إداري-

نمودج منظم لتدوين العناصر القانونية والإجرائية المتعلقة بالقرارات الإدارية

#### ادارة التغير

مجموعة من الإجراءات تهدف إلى مواكبة الأفراد والمؤسسات أثناء انتقالها إلى عمليات أو أدوات جديدة.



# أنتم إدارة عمومية؟

هل ترغب في تبسيط الإجراءات الإجرائية لفائدة مرتقبيك؟

قم بتحميل الدليل المنهجي للتبسيط والإعداد للرقمنة المتوفّرة على الموقع الرسمي لوزارة الانتقال  
الرقمي وإصلاح الإدارة في قسم "الدراسات والتقارير"

## اتصلوا بنا

فريق عمل تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية بوزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة رهن إشارتكم  
لمواكبتم في عملية التبسيط الخاصة بكم  
[secretariat-simplification@mmsp.gov.ma](mailto:secretariat-simplification@mmsp.gov.ma)

05 37 67 98 15

05 37 67 98 89

05 37 67 98 90

وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة

[www.mmsp.gov.ma](http://www.mmsp.gov.ma)

[www.idarati.ma](http://www.idarati.ma)

[www.emploi-public.ma](http://www.emploi-public.ma)

[www.chikaya.ma](http://www.chikaya.ma)

[www.chafafiya.ma](http://www.chafafiya.ma)