

# 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 العقلية لدى المسؤولين.



فالقضاء العام يحتاج، دون تأخير، إلى ثورة حقيقية ثلاثية الأبعاد : ثورة في التبسيط، وثورة في النجاعة، وثورة في التخليق.

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



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



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



الدكتورة غيثة مزور

الوزيرة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال  
الرقمي وإصلاح الإدارة



مقتطف من مقابلة مع إحدى  
وسائل الإعلام الوطنية

## السياق

تحت الرعاية السامية لصاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله، ومنذ سنة 2019 عرف ورش تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية والاعداد لرقمنتها 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، وتقليص آجال إنجازها، وتقليص 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 55-19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، الذي دخل حيز التنفيذ في 28 شتنبر 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.

ويمكن 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 والاعداد لرقمنتها.

ولتفعيل ذلك، تقدم وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة لفائدة الإدارات العمومية منهجية عملية للتبسيط والاعداد لرقمنة مسارات المرتفقين.

ولقد تم وضع هذه المنهجية بالاعتماد على مقارنة تجريبية أثبتت فعاليتها من خلال نتائجها الملموسة 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 نتائج ملموسة ودائمة بالنسبة للمرتفقين، مما سيشجع جميع الإدارات على العمل على تبسيط مسارات مرتفقيها والاعداد لرقمنتها وسيضمن وقعا إيجابيا على المواطنين.

# تبسيط وتجويد جميع مسارات مرتفقيكم بالاستعانة بالمنهجية العملية الجديدة

تضع وزارة الانتقال الرقمي 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 لرقمنتها، كما يوفر هذا الدليل الأدوات والآليات العملية اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة من هذه المنهجية.

## هل أنتم معنيون؟

يشكل الدليل المنهجي للتبسيط والإعداد لرقمنة مسارات المرتفقين إطارًا مرجعيًا موحدًا ومشتريًا موجهًا بالأساس إلى جميع الإدارات العمومية من أجل تبسيط مسارات مرتفقيها والإعداد لرقمنتها.

## أهداف المنهجية



إيجاد حلول للعراقيل التي يواجهها المرتفق



تقليل عدد التنقلات إلى الإدارات



اقتراح تجربة مرتفق بسيطة وسلسة وشخصية



تقليل التكلفة 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

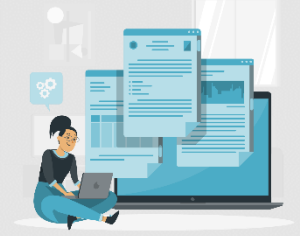
### مسار المرتفق

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 المتدخلة 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.



### التبسيط

تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية هو منهجية 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 رضا 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.



## المراحل الخمسة للمقاربة المنهجية للتبسيط والإعداد للرقمنة

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



01

تحضير المتطلبات المسبقة للتبسيط والرقمنة



02

توصيف وتدوين مسار المرتفق



03

التحليل المُفصّل 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 اللازمة لنجاح هذا المشروع، ولا سيما **حكمة المشروع** وتشكيل اللجن التي ستشتغل على التنزيل الفعلي للمشروع



إشراك الجهات المتدخلة المعنية

تحديد درجة التبسيط

تحديد نمط ونوع التبسيط

إدارة المشروع

### الجهات المتدخلة في المشروع

### الأهداف والتحديات



- الإدارة الحاملة لمشروع التبسيط
- جميع الإدارات التي تتدخل في مسار المرتفق
- فريق المشروع

- التحضير لإطلاق مشروع التبسيط والاعداد لمشروع الرقمنة
- تحديد الرؤية استراتيجية للتبسيط والإعداد لرقمنة مسار المرتفق

### الإجراءات الواجب اعتمادها



اختيار الإجراء الإداري الأولي للتبسيط ووضعه في سياق مسار المرتفق الشامل الذي ينتمي إليه

في اختيار مسار المرتفق ذو الأولوية التبسيط

تحديد الطريقة ودرجة التبسيط المستهدفة وفقاً لأهداف وتحديات الإدارة

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 حكمة المشروع

تشكيل فريق متعدد التخصصات وتعيين مدير المشروع لضمان إنجاحه

إنشاء وتكوين فريق العمل على المشروع

### الآليات



#### بطاقة تعريف المسار

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

#### مصفوفة تحديد الإجراءات ذات الأولوية

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



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



التدوين البياني

التدوين النصي

المكاتب الخلفية

المكاتب الأمامية

## الأهداف والتحديات

## الجهات المتدخلة في المشروع

- استكشاف مسار المرتفق لتبسيطه والتحضير لتحليله
- جعل مسار المرتفق والعمليات الإدارية أكثر شفافية.
- ارساء فهم أفضل للمسار
- المرتفق
- الفرق المتخصصة المسؤولة عن إصدار القرارات الإدارية
- المرتبطة بالمسار المدروس
- فريق عمل المشروع

## 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 ادارتي).  
مخرج منظم من أجل تدوين القرارات الإدارية وفق نموذج التدوين الإداري

نموذج تدوين لإجراءات الإدارية المتعلقة بالمكاتب الأمامية

تمثيل بياني لمراحل مسار المرتفق من وجهة نظر المرتفقين

جدول التدوين النصي للإجراءات الإدارية المتعلقة بالمكاتب الخلفية  
المراحل التي تمر منها الإدارة بالتفصيل من أجل إصدار قرار أو الرد على المرتفق

مقاربة التفكير التصميمي

مقاربة مبتكرة تركز على الإنسان من أجل إيجاد حلول للمشاكل المعقدة







تهدف هذه المرحلة إلى تحليل المسار من خلال تحديد المعوقات، والإجراءات التي تزيد من العبء على المرتفق وكذا الإجراءات والتعليمات الإدارية التي لا قيمة مضافة لها في مسطرة معالجة الطلب من قبل الإدارة. كما يمكن أيضا تعزيز هذا التحليل من خلال دراسة مقارنة مع الممارسات الفضلى على المستوى الوطني و/أو الدولي.

دراسة مقارنة

إجراء بدون قيمة مضافة

المعوقات

القدرات والعاقل

### الجهات المتدخلة في المشروع



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

### الأهداف والتحديات



- تقييم وتصنيف المعوقات التي عبر عنها المرتفق
- تصنيف الإجراءات التي لا قيمة مضافة لها في المعالجة الداخلية للطلب
- تقييم القدرات والعراقيل التي تحف عملية الربط والتبادل البيئي، من خلال تحليل مستوى النضج الرقمي لسجلات البيانات والقرارات الإدارية المعنية.

### الإجراءات الواجب اعتمادها



تحديد الممارسات الفضلى على المستوى الوطني والدولي التي لها علاقة بسير مسار المرتفق

إنجاز دراسة مقارنة



الإصغاء إلى صوت المرتفق وآراء الجهات المعنية بمشروع التبسيط

تحليل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمكاتب الأمامية



تنظيم ورشات عمل مع الجهات المتدخلة في المشروع والمعنية بمعالجة طلبات المرتفقين

تحليل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمكاتب الخلفية



تقييم أجل معالجة الطلبات في كل مرحلة من مراحل المسطرة الإدارية وتحديد الأسباب الكامنة وراء أي تأخير.

تحليل آجال معالجة عينة من الطلبات الإدارية التي تمت معالجتها



### الآليات



ورشات العمل/الإصغاء لصوت المرتفقين

منهجية لجمع ملاحظات وآراء وتوقعات المرتفقين



الدراسة المقارنة

المقارنة مع البلدان الأخرى من أجل التحسين والتطوير



تحليل آجال المعالجة

تقييم آجال المعالجة لكل مرحلة من مراحل المسطرة



بطاقة فئة المرتفق المعني

ملف تعريف تفصيلي لتحديد فئة المرتفق



تحليل الوثائق والمستندات

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



تحليل المعوقات

مخطط تحليل المعوقات في كل مرحلة



المنحنيات العاطفية

خطاطة توضح المنحنيات العاطفية





## إجراءات التبسيط والإعداد للرقمنة

ترتكز هذه المرحلة على تحديد تدابير التبسيط وحلول الرقمنة المقترحة للحد من المعوقات التي يواجهها المرتفق والاستجابة لتوقعاته التي من شأنها تجويد مسار معالجة طلباته داخل الإدارة العمومية.



إجراءات التبسيط

التطور التنظيمي

الربط والتبادل البيئي

المسار الرقمي المستهدف

الجهات المتدخلة في المشروع

الأهداف والتحديات



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

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

الإجراءات الواجب اعتمادها



إدارة التغيير وبناء القدرات وتعزيزها



وضع وتنفيذ خطة تواصل مؤسسية من أجل مواكبة المسار الجديد للمرتفقين



تحديد وسائل مواكبة المرتفقين



إنشاء آلية حكاية لمختلف الجهات الفاعلة في مسار المرتفق



مراجعة لائحة الوثائق المطلوبة والشروط الواجب احترامها من طرف المرتفقين



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



تطوير منصة رقمية



تبادل المعطيات بين المنصات الرقمية المتضمنة في مسار المرتفق



ملائمة الأساس القانوني للقرارات الإدارية وتحديث مختلف المنصات المرتبطة بمسار المرتفق



الآليات



الإجراءات التبسيطية

مجموعة من الإجراءات المتخذة لتبسيط المساطر الإدارية

مركزات التبسيط المتعلقة بتوحيد الوثائق

تقنيات تبسيط ترتيب وتدبير لائحة الوثائق المطلوبة من المرتفق.

مركزات التبسيط المتعلقة بالتنظيم واللاتمركز

إجراءات تهدف إلى تبسيط الهيكل التنظيمي وتفويض بعض المسؤوليات.

بطاقة المكاسب المتوقعة

وثيقة تقييم الفوائد المتوقعة نتيجة تنفيذ تدابير التبسيط.

جدول التطابق بين الوثائق والمعطيات الوصفية الخاصة بها

آلية 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 ينتج 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

### الأهداف والتحديات



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

### الإجراءات الواجب اعتمادها



تجميع الإجراءات التبسيطية وبلورتها إلى مشاريع وإعداد بطاقة تعريفية لكل مشروع

بلورة برنامج التنزيل



هيكلية 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 القيادة لتتبع تطور المشروع.

#### نموذج التدوين - ادارتي-

نموذج منظم لتدوين العناصر القانونية والإجرائية المتعلقة بالقرارات الإدارية

#### إدارة التغيير

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 مرتفقيك؟

قم بتحميل الدليل المنهجي للتبسيط والإعداد للرقمنة المتوفر 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 لمواكبكم 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)