

La Delivery Unit marocaine
du climat des affaires



Sommaire

Emergence du concept	6
Conception et mise en place d'une Delivery unit	7
Expériences internationales	9
Facteurs clés de succès pour les Delivery Units	12
Expérience du CNEA en tant que Delivery unit	13
Élaboration d'un guide méthodologique de management de projet	18
Renforcement des capacités des membres du CNEA	21
Développement d'une plateforme collaborative électronique de management de projets et de programmes : Business Delivery	22
Accélération de la dynamique des réformes par le CNEA	41

Emergence du concept

La mise en œuvre efficace et effective des politiques publiques et des réformes transverses impliquant la participation de plusieurs parties prenantes est souvent un exercice très difficile.

Cette difficulté est liée notamment aux efforts de coordination et de pilotage nécessaires pour aboutir aux résultats et impacts escomptés sur les citoyens et les entreprises. C'est ainsi que le concept de Delivery Unit (D.U.) est apparu la première fois en 2001 au sein du Cabinet Office de Tony Blair au Royaume-Uni, au début de son deuxième mandat à la tête du gouvernement britannique. Ce dernier, souhaitait ainsi réformer en profondeur les services publics britanniques afin qu'ils soient plus efficaces et davantage centrés sur les besoins des citoyens. Il a alors mis en place le Prime Minister's Delivery Unit (PMDU), une équipe de très haut niveau au sein du cabinet, chargée de mettre en œuvre et d'accélérer les réformes prioritaires de la politique du gouvernement.

L'objectif principal derrière la création de cette nouvelle unité était la mise en place de mécanismes permettant de faciliter l'atteinte des résultats en anticipant les problèmes, identifiant les arbitrages nécessaires, favorisant les coordinations, et accélérant la prise de décision.

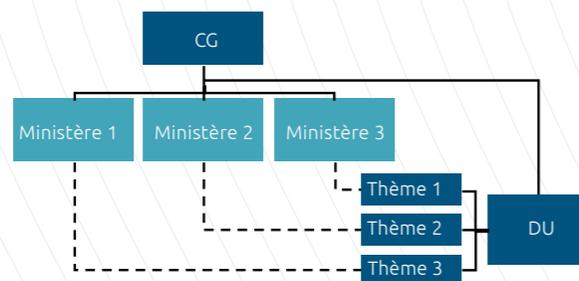
Conception et mise en place d'une Delivery unit

La conception d'une Delivery Unit repose sur 3 dimensions principales :

- **Mandat et activités** : en définissant son périmètre d'action et en identifiant les principales activités incluses dans son champ d'intervention ;
- **Ancrage et gouvernance** : à travers la définition du positionnement institutionnel, juridique et territorial de la DU au sein de l'écosystème public ainsi que le processus de prise de décision et de coordination ;
- **Organisation et financement** : qui consiste à concevoir l'organisation pour l'équipe qui compose la DU et allouer le budget nécessaire pour son fonctionnement.

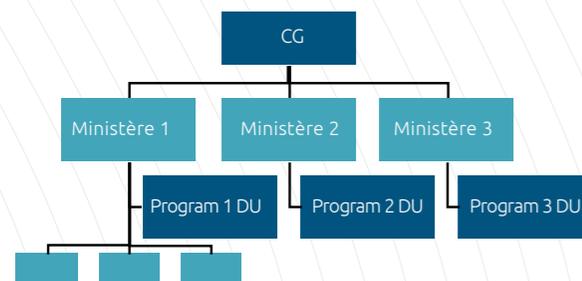
Trois options sont alors possibles pour le positionnement des DUs :

Option 1 : Centralisé, report au Chef du Gouvernement



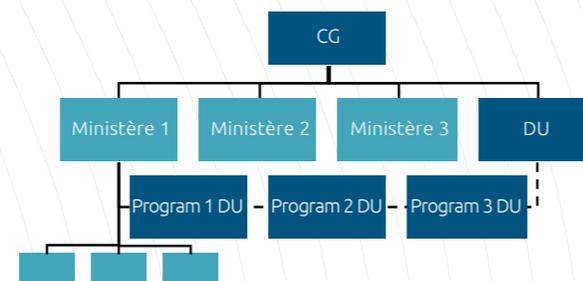
Une Delivery Unit centrale unique coordonne les efforts et intègre des représentants de chacun des ministères avec un reporting au Chef du gouvernement.

Option 2 : Décentralisé au sein de plusieurs ministères



Delivery Units au niveau des ministères sans delivery units centrale

Option 3 : Hybride, DU ministérielles coordonnées par une DU centrale



Les ministères ont leur propre Delivery Units qui se focalisent sur des sous-initiatives. Ces DUs sont coordonnées par une Delivery Unit centrale qui reporte au Chef du gouvernement. Cette DU peut également couvrir une thématique transverse.

Expériences internationales :

Au cours de ces dernières années, de nombreuses Delivery Units ont été mises en place dans le monde. Certaines opèrent au niveau national, d'autres au niveau local ou régional.



EXPERIENCE DE LA MALAISIE

En 2007, le gouvernement malaisien a mis en place une task force (appelé PEMUDAH) mandatée pour examiner, recommander et mettre en œuvre les politiques visant à améliorer le climat des affaires en Malaisie.

La Task Force PEMUDAH est composée de 23 membres issus des secteurs public et privé. Il reporte directement au Premier Ministre et anime des groupes de travail techniques pour élaborer des propositions de leviers sur des thématiques spécifiques

Le PEMUDAH est aussi en charge de coordonner et structurer la coopération avec la Banque Mondiale sur les thématiques du rapport Doing Business. Il dispose, à cet effet, d'un bureau (la Malaysia Productivity Corporation) qui travaille en étroite collaboration avec la task force pour le lancement et le suivi de la mise en œuvre des initiatives concernant l'amélioration du climat des affaires.

La Malaisie a priorisé un certain nombre de thématiques issues du rapport Doing Business pour orienter ses réformes, en particulier: création d'entreprise, permis de construire, obtention d'électricité, enregistrement de la propriété, commerce extérieur et résolution de l'insolvabilité.

En parallèle, elle s'est concentrée sur le développement de 2 sujets structurants pour améliorer le climat des affaires :

- L'accompagnement de l'industrie dans son passage vers le 4.0
- Le développement de son capital humain avec un focus sur les notions de développement des compétences et d'employabilité.





EXPÉRIENCE DE LA RUSSIE

L'Agence des initiatives stratégiques est une organisation autonome russe à but non lucratif, fondée par le gouvernement de la Russie pour mettre en œuvre un ensemble de mesures dans les domaines économique et social. Elle est supervisée par le Président de la Fédération Russe et les Présidents de régions, et assure le suivi d'initiatives transverses, dont, la «National Business Initiative» (NBI), qui vise à améliorer le climat des affaires.

L'objectif principal de la National Business Initiative est de réduire les barrières administratives à la croissance économique et de renforcer l'attractivité de la Russie pour les investisseurs, et cela sur deux niveaux différents :

- Au niveau fédéral : elle doit élaborer une feuille de route et un plan d'action, et de coordonner et implémenter les projets visant l'amélioration du climat des affaires;
- Au niveau régional, elle a pour objectif de créer une concurrence et une émulation ainsi que d'assurer le partage des bonnes pratiques.

Ainsi, la NBI est pilotée par le Ministre du développement économique avec l'appui d'entités spécifiques sur les sujets clés. Elle est composée de 3 axes stratégiques et 12 programmes et s'organise autour de 12 thèmes proches des thèmes couverts par le rapport Doing Business, dont notamment : la création des entreprises, la fiscalité, le foncier, la douane, la construction, l'aide à l'export, le support pour la concurrence, le raccordement au réseau électrique, ...

Chacun des douze programmes est piloté par une équipe dédiée, composée de représentants des services publics concernés, en se basant sur une liste exhaustive d'indicateurs de performance (KPIs) quantitatifs et qualitatifs.



EXPÉRIENCE DES ÉMIRATS ARABES UNIS

Les Émirats Arabes Unis ont lancé en octobre 2016 l'initiative des accélérateurs gouvernementaux au niveau de Dubai. Il s'agit d'une plateforme de délivrance des réformes prioritaires, qui réunit des institutions gouvernementales fédérales et locales, des représentants du secteur privé, des établissements universitaires et des ONG en vue de relever les défis et atteindre des objectifs ambitieux en peu de temps (généralement 100 jours). Cette démarche se base sur l'accélération de la mise en œuvre des programmes stratégiques, l'élaboration de politiques et de réglementations et l'amélioration des services gouvernementaux. Elle vise aussi à repenser le fonctionnement du gouvernement en introduisant un modèle unique basé sur des résultats accélérés, une collaboration renforcée et une innovation accrue.

En trois ans, les accélérateurs gouvernementaux ont permis de lancer plus de 40 défis chacun à réaliser en 100 jours, répartis principalement en quatre groupes :

- Les objectifs du programme national ;
- Les services et plateformes gouvernementaux ;
- Les politiques gouvernementales ;
- Les lois et les règlements.

Les résultats obtenus grâce aux accélérateurs gouvernementaux ont contribué à améliorer directement la vie d'environ 46 000 personnes et à affecter indirectement l'ensemble de la population des Émirats arabes unis. En outre, ces résultats ont contribué à la réalisation des objectifs de développement durable des Nations Unies.

Les accélérateurs gouvernementaux ont généralement un mandat de 100 jours pour réaliser un objectif stratégique donné en se basant sur les principes suivants :

- La collaboration étroite entre les parties prenantes concernées ;
- Le sens de l'urgence ;
- L'innovation et l'expérimentation ;
- Des objectifs ambitieux ;
- Des coaches expérimentés.



EXPÉRIENCE DE LA FINLANDE

Depuis 2015, le gouvernement Finlandais a adopté une nouvelle vision Finlande 2025 « Built up together » (construisons ensemble !).

Pour atteindre cette vision, un programme gouvernemental stratégique a été défini, avec un système de suivi et d'évaluation des politiques gouvernementales. Il s'agit d'un programme de changement de 900 objectifs. Cinq domaines prioritaires déclinés en 26 projets clés ont été choisis pour être suivis d'une manière rigoureuse et rapprochée par le gouvernement.

A cet effet et pour appuyer l'implémentation de ces projets stratégiques du pays, un secrétariat chargé de la stratégie gouvernementale a été mis en place qui agit en tant que Delivery Unit.

Cette D.U coordonne l'implémentation des projets clés et les politiques horizontales du gouvernement, soutient la mise en place de la stratégie et en assure le suivi-évaluation, et ce en collaboration avec les autres ministères, qui sont responsables d'un suivi plus détaillé dans leurs secteurs respectifs. Elle appui la réforme des méthodes de travail du gouvernement et du système de gouvernance dans son ensemble.

La D.U fournit également au Premier ministre un reporting régulier sur l'état d'avancement de ses objectifs prioritaires, en se basant sur des indicateurs de performance et d'impact.

Facteurs clés de succès pour les Delivery Units

D'après les expériences internationales, plusieurs facteurs contribuent au succès du travail des D.U :

- Établir un mandat clair, constant et ciblé sur les résultats prioritaires, tout en maintenant l'unité à une taille réduite ;
- Assurer un parrainage visible de la part du leadership ;
- Faire appel à un leader transformationnel qui a déjà produit des résultats importants et rapides ;
- Attirer les meilleurs talents des secteurs public et privé ayant de fortes capacités en termes de résolution de problèmes et d'influence ;

- Résoudre les problèmes de livraison des résultats avec une réelle discipline, des détails, un effet de levier et une intensité ;
- Adapter la structure organisationnelle, la gouvernance et les liens avec les principales institutions publiques externes au mandat spécifique de la DU et au contexte national du gouvernement ;
- Veiller à ce que la responsabilité de la livraison de chaque résultat soit à 100% avec l'agence ou le département d'exécution concerné ou le secteur privé, et non pas de la DU ;
- Retenir le fait que la DU n'est pas une solution miracle. Le gouvernement doit également entreprendre tous les autres éléments de la méthodologie de livraison des réformes.

Expérience du CNEA en tant que Delivery unit

L'amélioration de l'environnement des affaires constitue un objectif important pour le développement économique et social du Maroc. Depuis plusieurs années, le gouvernement l'a placé au centre de la stratégie du développement du secteur privé, dans le but de dynamiser les secteurs les plus porteurs, y compris le secteur industriel, et de créer de nouveaux emplois.

Ainsi, de grands progrès ont été réalisés ces dernières années pour rendre l'environnement des affaires au Maroc plus attractif, pour ainsi augmenter la part des investissements privés, y compris les investissements directs étrangers et stimuler la création d'entreprises ainsi que leurs activités. Cette amélioration s'est également reflétée dans le dernier rapport Doing Business publié en octobre 2019 par la Banque mondiale avec une progression du Maroc de 75 places dans le classement Doing Business durant ces dix dernières années, en passant de la 128ème à la 53ème place sur 190 pays, se plaçant ainsi premier pays en Afrique du Nord, et troisième dans la région MENA et troisième en Afrique. Ces performances ont été réalisées grâce notamment aux efforts déployés par l'ensemble des parties prenantes des secteurs public et privé dans le cadre des travaux du Comité national de l'environnement des affaires (CNEA).

Ce comité créé en 2010, est considéré actuellement comme la principale plateforme de dialogue public-privé au Maroc. Il est présidé par le Chef du Gouvernement et réunit, en son sein, l'ensemble des départements ministériels et organismes publics concernés par les questions relatives à l'environnement des affaires ainsi que les principaux représentants du secteur privé.



Il est appuyé par un secrétariat rattaché directement aux services du Chef du gouvernement. Ce secrétariat a pour rôle d'animer le processus de réforme, de faire le suivi de la mise en œuvre des réformes, de veiller à l'application des outils de gestion par les chefs de projets et d'apporter un soutien méthodologique et technique à l'ensemble des acteurs concernés par la réforme.

Durant ses dix ans d'existence, le secrétariat du CNEA a joué un rôle important dans la programmation et la coordination des projets de réformes ciblant le développement du secteur privé et l'amélioration du climat des affaires au Royaume. C'est ainsi que le CNEA a programmé et mis en œuvre un ensemble de projets en vue de faciliter les affaires à travers la modernisation du cadre légal et réglementaire des affaires, la simplification et la dématérialisation des procédures administratives applicables à l'entreprise ainsi que l'identification et la création des guichets uniques.

A cet effet, plusieurs réformes importantes ont été mise en œuvre dont notamment, l'adoption du règlement général de construction, le cadre juridique des Sociétés Anonymes (SA), le livre V sur les difficultés des entreprises, la loi sur les sûretés mobilières. Il en ressort à travers cette riche expérience du CNEA que la principale difficulté dans le processus de la réforme n'est pas le diagnostic, ni même les réformes juridiques, mais la mise en œuvre collaborative des solutions.

La cadence des projets et la régularité des réunions dépendent fortement des chefs de file et de leur capacité à mobiliser et impliquer les autres départements concernés. Souvent, la mobilisation et l'implication du chef de file, responsabilisé, ne pose pas de problème, contrairement à la mobilisation et la responsabilisation des autres parties prenantes de l'administration et des institutions publiques.

De plus, comme l'organisation des équipes de projet repose sur des individus qui ont d'autres responsabilités dans leurs départements respectifs ou dans le secteur privé, leur mobilisation et leur implication peuvent être très variables. Ainsi, les équipes de projet qui peuvent fonctionner à des rythmes différents sont très dépendants de la disponibilité des personnes désignées pour la gestion des projets, ce qui implique une grande disparité dans la performance et les résultats atteints.

L'efficacité et le succès du dialogue public-privé et de la mise en œuvre des chantiers de réformes nécessitent un processus continu, et un dynamisme soutenu pour établir les liens de confiance nécessaires au dialogue et à l'aboutissement des chantiers complexes.

Les réformes proposées dans le cadre du CNEA sont souvent des projets inter-administrations où les mécanismes de collaboration doivent être toujours fluides et formalisés. Le CNEA, à travers notamment son secrétariat, a joué un rôle important pour la coordination des projets transverses avec la mise en œuvre de démarches de coordination, de pilotage et d'arbitrage bien définis et transparents.

Amélioration de l'approche de mise en œuvre et d'exécution des réformes : passage d'une logique de gestion des actions de réformes à une logique de management de projet

En vue d'améliorer son mode de fonctionnement et son approche de pilotage des réformes, le CNEA a œuvré pour asseoir une veille à l'international en vue notamment de :

- repérer les meilleures expériences internationales en matière d'amélioration de l'environnement des affaires, étudier leurs démarches et pratiques et se comparer à leurs performances ;
- identifier les idées nouvelles, les bonnes pratiques et les tendances et normes internationales ;
- s'inspirer des clés de réussite pour les actions lancées ;
- s'ouvrir sur les concepts et pratiques des Delivery Units d'autres pays.

Dans ce cadre, le CNEA et la Banque mondiale ont organisé du 07 au 10 décembre 2015 à Rabat un atelier d'échange autour des bonnes pratiques internationales en matière de développement du secteur privé et d'amélioration de l'environnement des affaires, avec la participation du Royaume Uni, de la Malaisie, du Monténégro et de la Turquie.



L'objectif de cet atelier international était de doter les membres du Comité de techniques, outils et pratiques innovants en vue de leur permettre de mieux identifier, piloter, évaluer et communiquer sur les réformes relatives à l'amélioration de l'environnement des affaires et au développement du secteur privé au Maroc.

À côté du CNEA, quatre entités similaires ont participé à cet atelier. Il s'agit de :

- le Better Regulation Delivery Office (BRDO) du Royaume Uni ;
- l'Unité d'impact de la réglementation (RIU) du Monténégro ;
- le Conseil de Coordination pour l'Amélioration de l'Environnement des Affaires (YOIKK) de la Turquie ;
- l'Unité de Gestion de la Performance (PEMANDU) de la Malaisie.

Le partage des expériences s'est focalisé sur la mise en œuvre des projets de réforme et le suivi des actions. A cet effet, les différents intervenants ont débattu les expériences relatives au pilotage du processus de mise en œuvre des projets de réforme et à la coordination des programmes de réforme impliquant plusieurs acteurs publics et privés. En outre, les quatre pays ont détaillé leurs méthodes de « monitoring » pour évaluer les activités et les résultats des projets par rapport aux objectifs fixés.

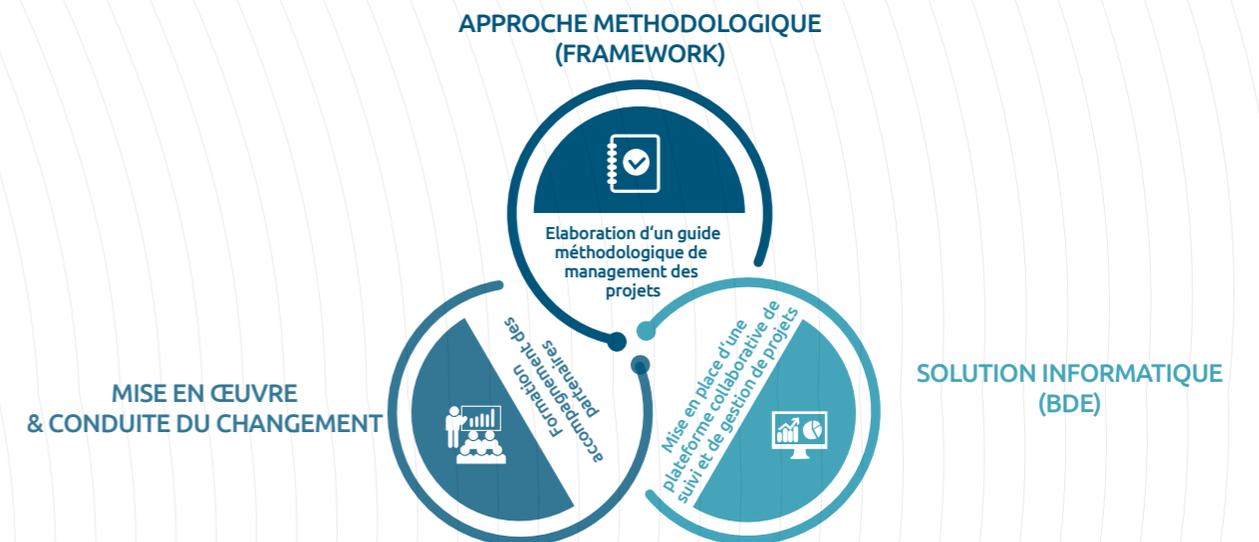


Les participants ont aussi débattu des approches novatrices en matière de communication sur les réformes avec les différentes parties prenantes. Le but de cet exercice était d'identifier les meilleures pratiques et facteurs clés de succès pour assurer leur implémentation dans un cadre national.

Suite aux différents enseignements tirés de ces expériences internationales, le secrétariat du CNEA s'est penché sur le développement d'un système spécifique de suivi et de management de projets pour améliorer et accélérer la délivrance des réformes prioritaires liées au climat des affaires au Maroc.

Ce système est basé sur 3 piliers importants et complémentaires :

- La conception d'une nouvelle approche méthodologique de suivi et de pilotage des réformes, inspirée des meilleurs standards internationaux, à travers l'élaboration d'un guide méthodologique de management de projets ;
- La digitalisation du processus de suivi et de gestion des projets de réformes, en développant une plateforme collaborative de management et de suivi de projets et de programmes ;
- La formation et l'accompagnement de l'ensemble des acteurs de réformes sur l'utilisation progressive de ces nouvelles approches et outils électroniques.



Élaboration d'un guide méthodologique de management de projet

Conscient de l'importance de l'amélioration des pratiques en management de projets, le CNEA a élaboré un nouveau guide de management de projets, adapté au contexte des projets CNEA et inspiré des meilleurs standards internationaux.

Il a été conçu pour harmoniser les méthodes et doter les chefs de projets partenaires du comité d'un cadre de référence ainsi que de modèles et outils simples et concrets pour l'organisation, la gestion et le pilotage des projets de réformes d'une manière efficace et performante. Ce guide est destiné à tous les chefs de projets ainsi qu'à tous les membres des équipes de projets qui collaborent dans le cadre des travaux du comité. Il présente une méthodologie simple et structurée de management de projet à travers des processus, outils et modèles de documents adaptables. Le guide de management de projets a été conçu selon une approche modulaire permettant une lecture linéaire ou ciblée selon les thématiques recherchées. Il décrit les activités de management de projets regroupées en cinq processus : l'initialisation, la planification, l'exécution, la maîtrise et la clôture. Chacune de ces activités présentées est associée à des modèles de documents et outils qui facilitent sa mise en œuvre, mais ces processus ne sont pas séquentiels et leur mise en œuvre peut être requise plusieurs fois tout au long du projet.

Le processus **d'initialisation** permet de clarifier les objectifs du projet, en préciser le périmètre et en identifier les parties prenantes à travers notamment l'élaboration d'une note de cadrage à l'issue de la réunion de lancement (ou inaugurale). Une initialisation réussie permet à l'ensemble des parties prenantes de s'accorder sur les objectifs du projet, leurs priorités ainsi que les modes de contribution des différents acteurs.

Le processus de **planification** vise à définir une feuille de route précise, concertée et réaliste qui décrit comment le projet sera structuré et exécuté, avec quels moyens humains et financiers, sous quels délais, etc. La mise en place d'un plan de projet clair et intégré permet de maîtriser les risques, d'anticiper les problèmes et de ce fait, de réduire l'incertitude inhérente aux projets. La planification rigoureuse et inclusive du projet constitue un réel levier pour fédérer et obtenir l'engagement des parties prenantes, indispensable pour la réussite des projets. Le processus de planification est sanctionné par une réunion de lancement officiel du projet.

Le processus **d'exécution** consiste principalement à animer les équipes de projets, à réaliser l'ensemble des livrables définis dans le cadre du projet, à suivre l'avancement des travaux et à relever les événements susceptibles d'impacter le respect du plan de projet. L'exécution efficace permet de maintenir l'engagement des équipes et de garder une visibilité sur le projet afin de pouvoir en assurer la maîtrise.

Le processus de **maîtrise** est au cœur du pilotage du projet. En effet, à partir de l'avancement relevé des travaux, une évaluation de la performance est réalisée afin d'analyser les éventuels écarts, problèmes et risques. Cette analyse permet de définir les options et d'identifier les solutions appropriées afin de garantir l'atteinte des objectifs du projet. La maîtrise du projet se concrétise par la tenue d'instances de gouvernance à différents paliers de management afin de procéder aux décisions et arbitrages nécessaires au bon déroulement du projet.

Le processus de **clôture** finalise le projet en permettant de s'assurer de la réalisation de tous les travaux requis. La clôture est formalisée par un rapport qui synthétise le déroulement du projet et les éléments de capitalisation pour le futur.

Renforcement des capacités des membres du CNEA

Le tableau ci-dessous récapitule les différents processus et les tâches principales liées à chacun d'eux :



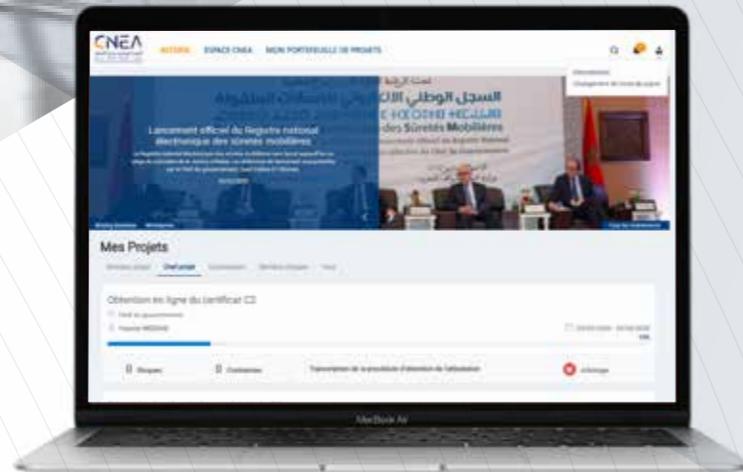
Le guide décrit également les principaux rôles et responsabilités dans le cadre des projets de réformes, ainsi que les instances de gouvernance et les mécanismes d'arbitrage préconisés. Les types de supports et interactions avec le secrétariat du comité y sont aussi indiqués.

Afin d'assurer une mise en application facile, effective et pérenne de ce guide, des sessions de formation ont été organisées au profit des partenaires et membres du CNEA pour les accompagner à mettre en pratique les recommandations du guide précité et les appuyer dans le processus de co-création des réformes.

A cet effet, plus d'une soixantaine de chefs de projet ont bénéficié des ateliers de formation pratique en matière de management de projet, et quatre équipes projet ont été appuyés et accompagnés par une experte pour la mise en application des outils et méthodes préconisés par le guide notamment dans la phase de cadrage et de planification des projets de réforme.



Développement d'une plateforme collaborative électronique de management de projets et de programmes : Business Delivery



Pour apporter une solution globale à l'organisation du processus de co-création et de mise en œuvre des réformes au sein du comité, une plateforme électronique de management de projets et de programmes a été développée, baptisée « Business-Delivery ». Il s'agit d'une plateforme collaborative pour le suivi et le management des projets de réformes, permettant le déploiement d'un système d'information collaboratif simple à s'approprier pour faciliter les échanges et le suivi des différents projets du CNEA.

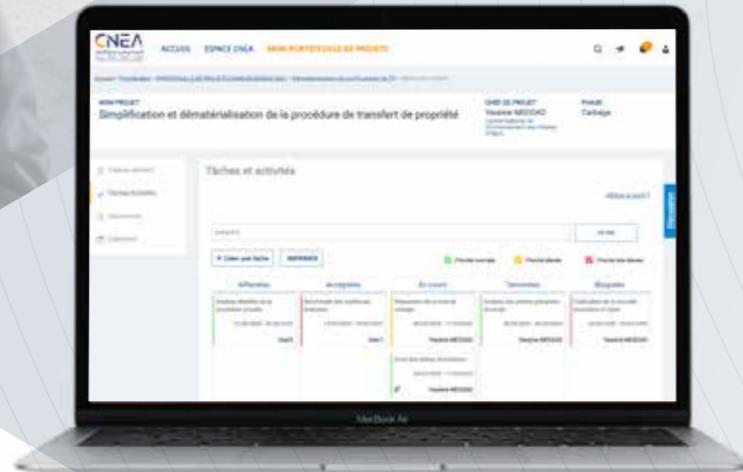
Les équipes de projets pourraient ainsi se doter d'un outil informatique puissant et performant pour la gestion et le suivi des projets et programmes de réformes selon les meilleurs standards internationaux.

Cette plateforme électronique permet de faciliter et de renforcer la collaboration, la communication et l'échange au sein des équipes-projets d'une part, et entre ces équipes et le secrétariat du CNEA, d'autre part.

Les projets de réformes sont pilotés de façon à favoriser une prise de décision rapide et une rigueur dans leur mise en œuvre.



La plateforme est structurée en un espace de travail et de collaboration dédié aux membres du secrétariat du CNEA et trois espaces interdépendants pour la gestion et le suivi des projets, programmes et portefeuilles.



1. ESPACE COLLABORATIF DU SECRÉTARIAT DU CNEA

Cet espace regroupe un ensemble de fonctionnalités facilitant le travail des membres de l'équipe CNEA au quotidien :

• La création et la gestion des tâches :

Les tâches sont organisées sous formes de colonnes appelées KANBAN, méthode agile et visuelle, avec 5 statuts : Affectée, Acceptée, En cours, Terminée et Bloquée.

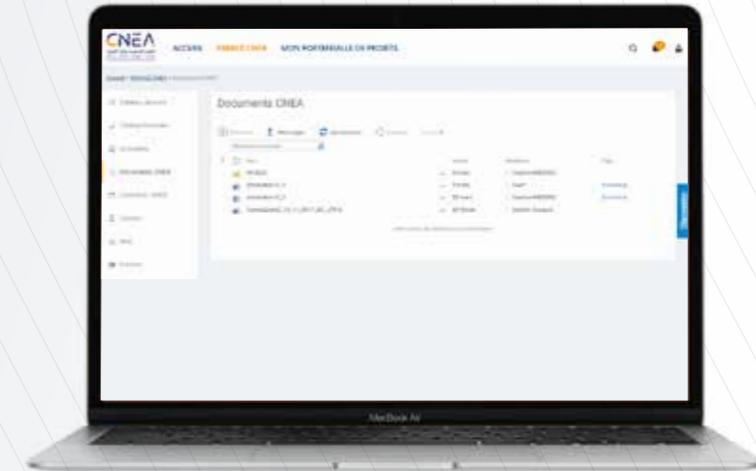
L'utilisateur peut créer ainsi une nouvelle tâche en attribuant une priorité d'exécution et l'assigner à lui-même ou à un autre membre du secrétariat du CNEA. D'autres tâches peuvent être lui assignées par d'autres membres du secrétariat.

En fonction de l'avancement d'exécution du projet, il peut déplacer-déposer facilement les tâches entre les 5 statuts du KANBAN. Pour plus d'efficacité, il peut aussi trier ses tâches en fonction de leurs priorités.

Un tableau est disponible au-dessous du KANBAN permettant d'afficher l'historique de la planification et des changements apportés aux tâches archivées.

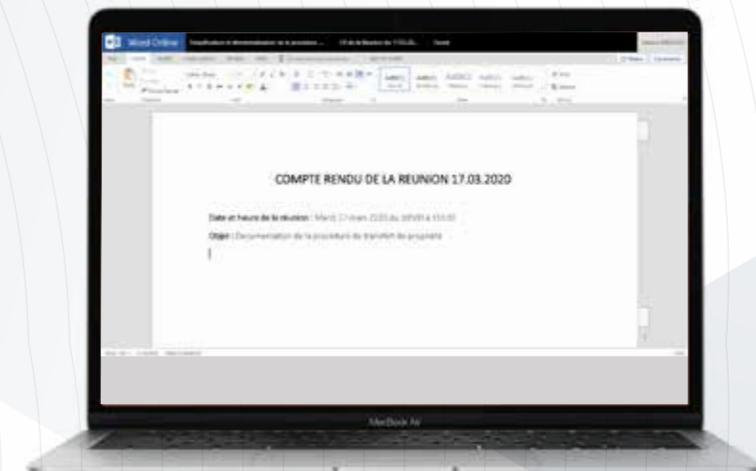
• La gestion électronique des documents :

La plateforme offre un espace électronique pour l'édition, la gestion et l'archivage des documents. Il fournit des fonctions pour télécharger, charger, archiver, partager ou créer les différents types de documents (Image, Word, Excel, PowerPoint, PDF, ...)



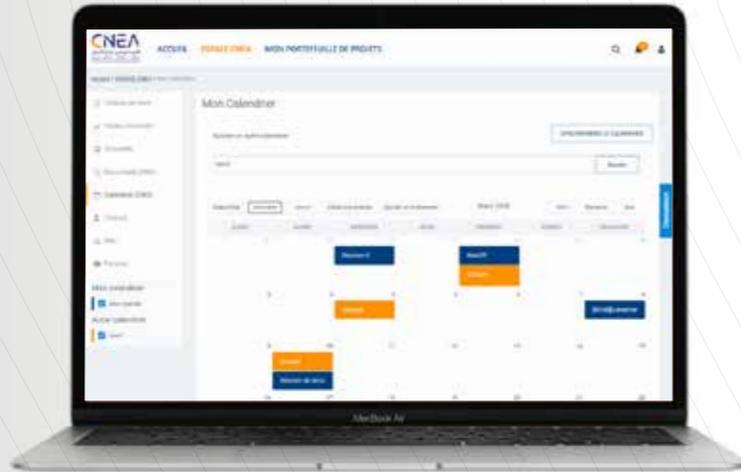
Pour faciliter leur classification et catégorisation, les documents peuvent être tagués en utilisant des mots clés prédéfinis.

Elle permet aussi le travail collaboratif à travers la rédaction, la révision, l'édition et la modification simultanée et instantanée des documents (écriture collaborative et partagée).



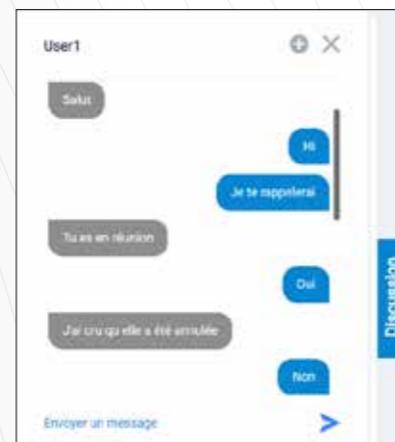
• Un calendrier partagé

La plateforme permet aux utilisateurs de créer des événements et de programmer des réunions de travail entre les membres de l'équipe du secrétariat, avec possibilité de superposer les calendriers des collaborateurs CNEA pour pouvoir visualiser facilement les disponibilités mutuelles et planifier des réunions d'équipe.



• Discussion instantanée

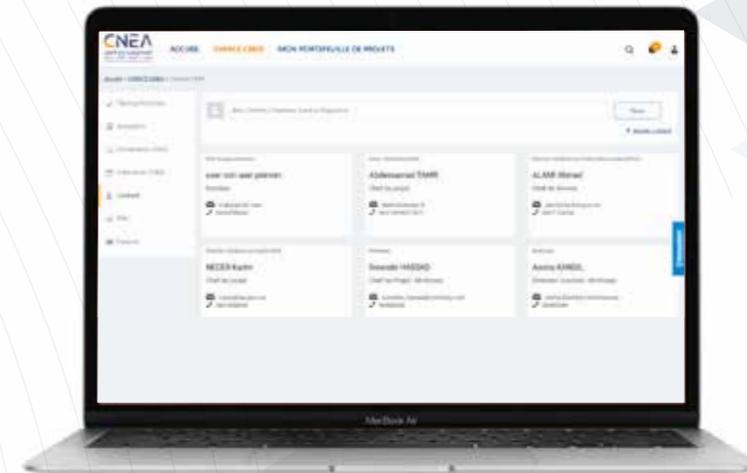
Il s'agit d'un outil simple et rapide de discussion instantanée avec un ou plusieurs personnes membres du secrétariat du CNEA. Il est accessible à partir d'un popup flottant sur les pages de la plateforme.



• Un annuaire des contacts :

Un annuaire des contacts est aussi disponible au niveau de la plateforme qui permet d'enregistrer et d'afficher la liste de l'ensemble des contacts du CNEA. Il peut être alimenté soit automatiquement à partir des contacts des différents projets de la plateforme ou manuellement par les membres du secrétariat du comité.

L'annuaire permet aussi de rechercher un contact soit par nom, institution, email, téléphone ou autres.



• Un Wiki CNEA :

Il constitue une base de connaissance de l'équipe CNEA, dans lequel elle peut écrire, éditer, stocker et partager des articles dans les différents domaines du travail du comité.

• Un Forum de discussion :

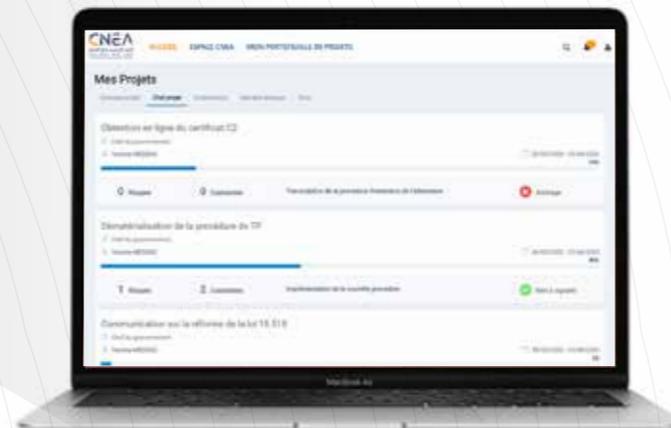
Il permet aux membres du secrétariat du CNEA d'échanger entre eux autour d'un sujet donné.



2. ESPACE DE SUIVI ET DE MANAGEMENT DES PROJETS :

Il s'agit d'un espace virtuel de travail pour le chef de projet et de son équipe afin d'organiser, collaborer, planifier, exécuter, surveiller et maîtriser la réalisation des livrables.

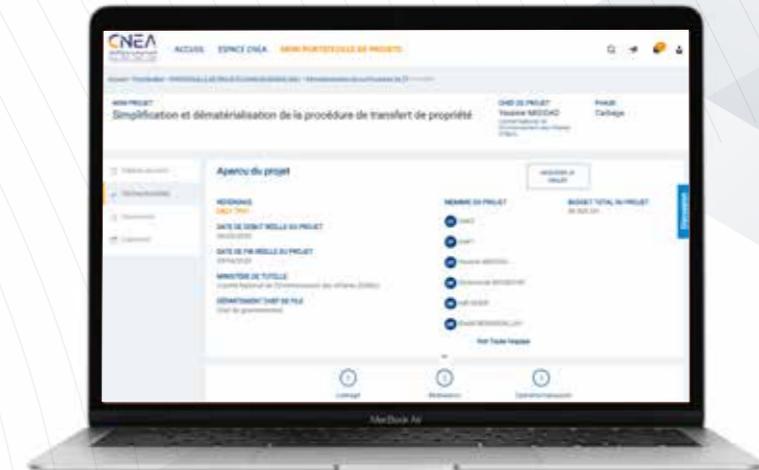
Sur la page d'accueil, une liste des projets s'affiche permettant à l'utilisateur connecté de retrouver facilement l'ensemble des projets auxquels il a accès en fonction de son rôle dans le projet : Directeur de projet, Chef de projet, Coordinateur du CNEA ou membre de l'équipe projet.



Ces profils constituent donc l'écosystème du travail du CNEA. Leurs rôles sont décrits en détail dans le guide méthodologique de management de projets.

La page principale de l'espace projet comporte :

- Un aperçu sommaire sur le projet ;
- Une timeline des phases du projet ;
- Les différents registres du projet ;
- Un bloc des tâches hebdomadaires de l'utilisateur connecté ;
- Un bloc calendrier ;
- Un bloc d'accès rapide aux derniers documents ;
- Un flux de discussion entre les membres de l'équipe projet.



La plateforme fournit un ensemble de fonctionnalités de management de projets afin de faciliter le travail de l'équipe projet (Echéancier, Budget, Qualité, Risque, Parties prenantes, Livrables, gestion des problèmes, arbitrage, ...), dans chaque phase du cycle de vie d'un projet et ce, d'une manière simple, facile et ergonomique :

• La création et la gestion des tâches et activités du projet :

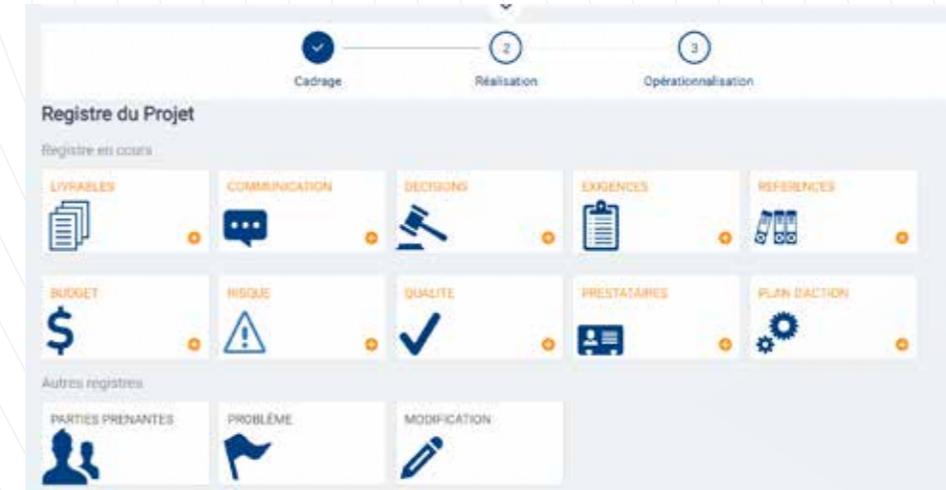
Cette page affiche toutes les tâches assignées à l'utilisateur connecté sous forme KANBAN. Le chef de projet possède une vue globale de l'ensemble des activités du projet.

Une vue GANTT est aussi disponible sur la même page permettant une meilleure visibilité pour la planification des tâches du projet.

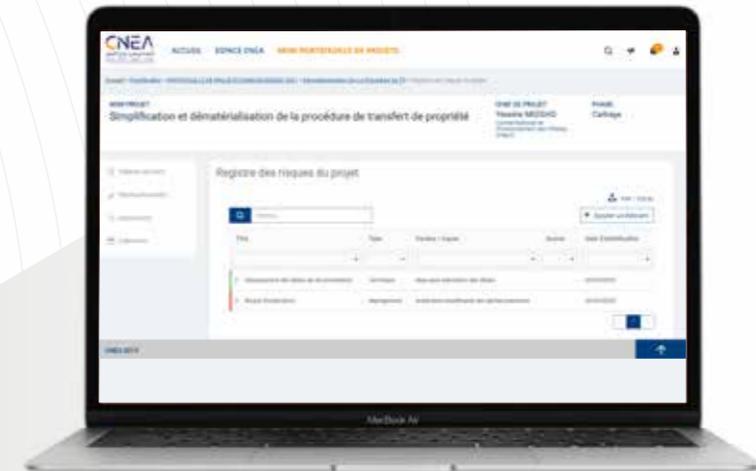
	Ressource	Durée	%	Date de début	Day	2020					
						24 Feb	02 Mar	09 Mar	16 Mar	23 Mar	30 Mar
Préparation du lancement du projet		10Js	57%	02/03/2020	11J	██████████ 57%					
Analyse des parties prenantes du projet	Yassine MEDDAD	3Js	100%	02/03/2020	04J	██████████ 100%					
Préparation de la note de cadrage	Yassine MEDDAD	9	50%	03/03/2020	11J	██████████ 50%					
Envoi des lettres d'invitation	Yassine MEDDAD	7Js	50%	05/03/2020	11J	██████████ 50%					

• Les registres du projet :

Il s'agit d'un ensemble de matrices standardisées qui permet au chef de projet de planifier et suivre son projet. Il comporte plusieurs thématiques ou domaines de connaissances de management de projets : Budget, Qualité, Risque, Parties prenantes, Livrables, Exigences, Actions, Evènements, Décisions, ...



Par exemple, le registre des « Risques » permet d'identifier les risques liés au projet, suivre les mesures prises pour les traiter et actualiser le registre à tout moment.



• **La gestion des problèmes et des demandes d'arbitrage :**

La plateforme permet de signaler un problème ou un blocage à travers le registre des problèmes pour demander un arbitrage afin d'assurer une prise de décision en temps opportun. Cela permettra de développer une fluidité et une efficacité des mécanismes de pilotage, de coordination et d'évaluation pour une mise en œuvre efficiente des réformes.



• **Le suivi et pilotage du projet à travers le tableau de bord :**

Pour le pilotage et le suivi du projet, le Chef de projet et le coordinateur du secrétariat du CNEA disposent d'un tableau de bord exhaustif d'indicateurs sur l'état du projet. Ce tableau de bord (Dashboard) est organisé sous forme de plusieurs blocs (ou dashlets) :

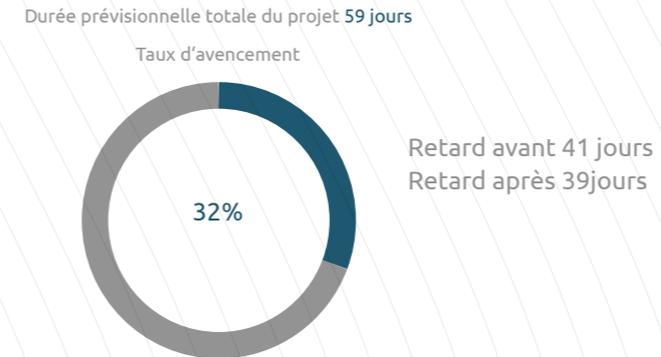
> **Une timeline du projet**, sous forme d'une ligne de vie du projet, qui présente les dates des principaux événements, activités et jalons du projet.



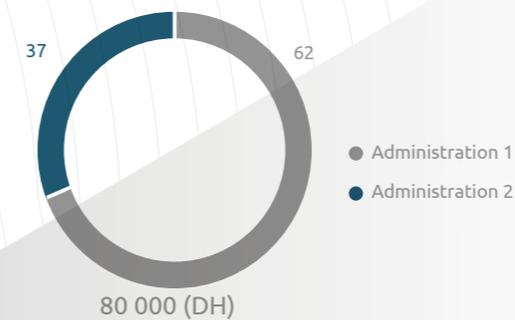
> Un récapitulatif sur **l'avancement du projet** : Le nombre de tâches réparties par statut (Non commencée, En cours, Terminée, Bloquée).



> Une **dashlet des délais** du projet présentant la durée prévisionnelle totale du projet, le taux d'avancement en % ainsi que le retard.



> Une **dashlet du budget** illustrant la répartition du budget total du projet par source de financement.



> Une **dashlet des ressources** sur la répartition des tâches par ressource et par statut (Non commencée, En cours, Terminée, Bloquée).

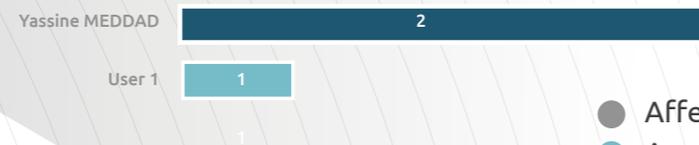
RESSOURCES



- Affectées
- Acceptées
- En cours
- Terminées
- Bloquées

> Une **dashlet des retards** : Ce bloc donne la répartition des retards d'exécution des tâches pour chaque membre de l'équipe et par statut de la tâche.

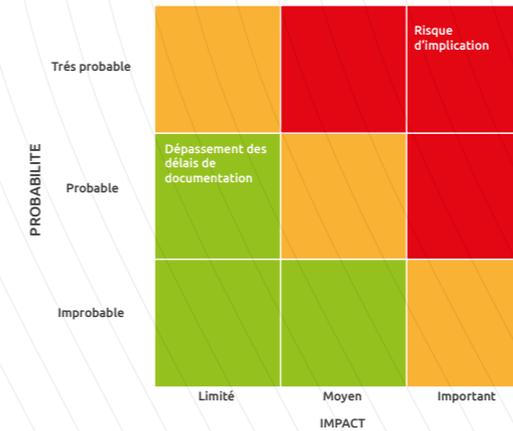
TACHES EN RETARD PAR PERSONNE



- Affectées
- Acceptées
- En cours
- Terminées
- Bloquées

> Une **cartographie des risques** du projet en fonction de l'impact des risques et leurs probabilités d'occurrence.

RISQUES



> Une **dashlet relative aux problèmes et difficultés** rencontrés dans le projet : il s'agit d'un récapitulatif des problèmes du projet avec une qualification de leur gravité.

PROBLEMES



> Une **dashlet des livrables** : il s'agit d'un tableau synthétique des livrables prévus dans le cadre du projet, avec quelques indicateurs clés de suivi (Responsables, état de livraison, validation).

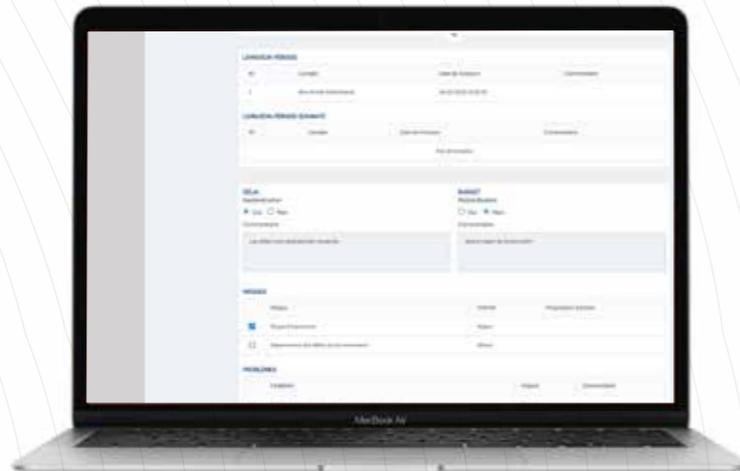
Livable	Responsable (de réalisation)	Responsable Validation	Statut	Date de validation	Validation
Documentation de la procédure de transfert de propriété	Utilisateur 1	Utilisateur 3	En cours		●
Bechmark international	Utilisateur 2	Utilisateur 3	Livré	07/03/2020	●

[Plus de détails](#)

• La production des reportings :

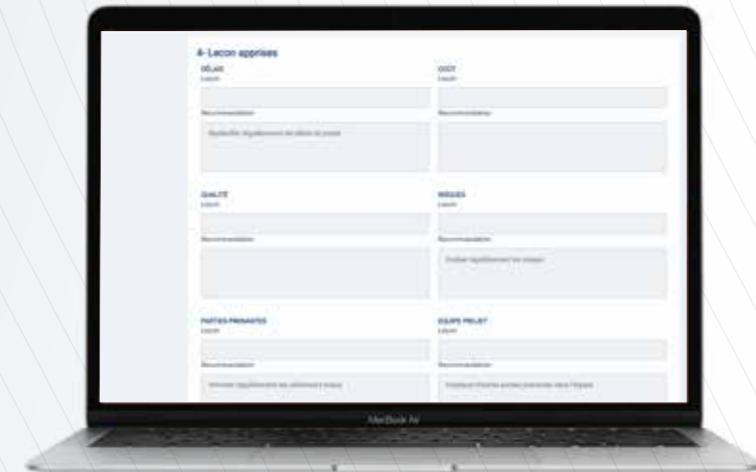
Elle permet au chef du projet et au coordinateur la possibilité de générer :

- un rapport de performance : permettant d'évaluer la performance du projet, de mesurer sa progression et d'analyser les éventuels écarts, problèmes et risques. Cette analyse permet de définir les options et d'identifier les solutions appropriées afin de garantir l'atteinte des objectifs du projet ;
- et un rapport personnalisé du projet en cas de besoin, et cela à partir des éléments du tableau de bord du projet.



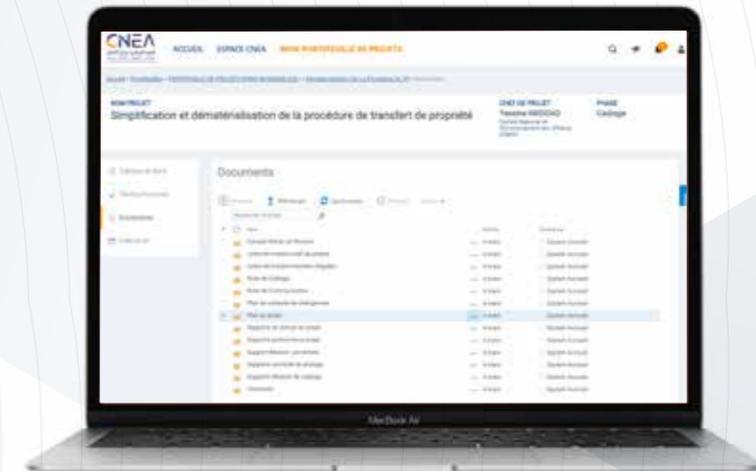
• La gestion des connaissances :

La plateforme permet aussi de capitaliser sur l'expérience du projet en enregistrant les faits marquants, les leçons apprises et contribuer à la gestion des connaissances des projets CNEA. Une fois les livrables validés et les tâches réalisées, le chef de projet peut clôturer le projet en renseignant un formulaire de synthèse sur l'expérience tirée du projet. Un rapport de clôture est ainsi généré automatiquement.



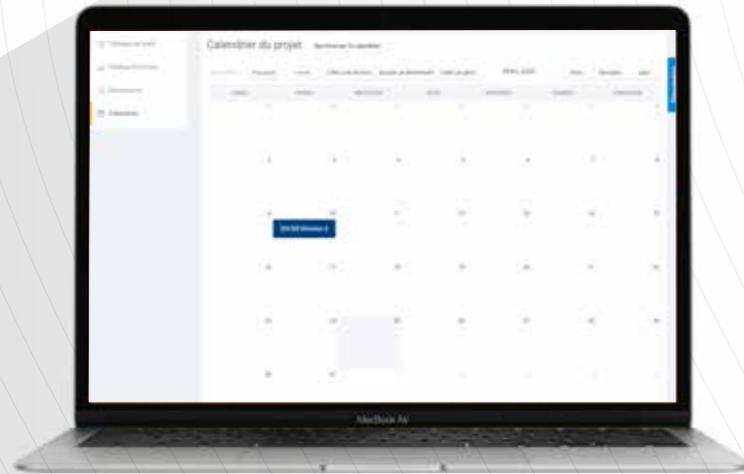
• La gestion électronique des documents du projet :

Pour une meilleure organisation de l'espace documentaire du projet, la plateforme fournit une structure documentaire électronique standardisée permettant aux membres de l'équipe projet de consulter, télécharger, charger, archiver, partager ou créer les différents types de documents du projet (Word, Excel, PowerPoint, PDF, ...)



• L'accès au calendrier du projet

La plateforme permet aux membres de l'équipe projet de programmer des réunions de travail, créer des événements ou bien des jalons du projet.



• Flux d'actualités du projet

L'espace projet contient aussi une fonction de flux d'actualités permettant aux membres de l'équipe projet d'échanger entre eux.

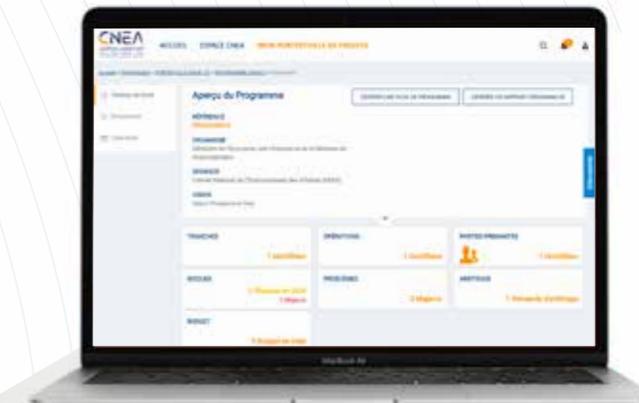


3. ESPACE DE SUIVI ET DE MANAGEMENT DES PROGRAMMES :

En sus de l'espace de gestion de projets, la plateforme offre aussi un espace électronique de gestion et suivi des programmes contenant un ou plusieurs projets ou sous-programmes. Il permet d'accéder aux principales fonctionnalités de management de programmes telle que : le suivi des bénéfiques, la gestion du dossier de projets, l'analyse des risques, la gestion des problèmes, l'analyse des parties prenantes, la gestion des tranches, ...



Cet espace fournit aussi des tableaux de bord en temps réel pour le suivi et le pilotage du programme, à travers des indicateurs de performances tels que : l'état d'avancement des projets du programme, la réalisation des objectifs stratégiques du programme, les bénéfiques réalisées par tranche, la cartographie des risques du programme, le planning GANTT des projets composant le programme, la carte des bénéfiques par objectif stratégique du programme ...



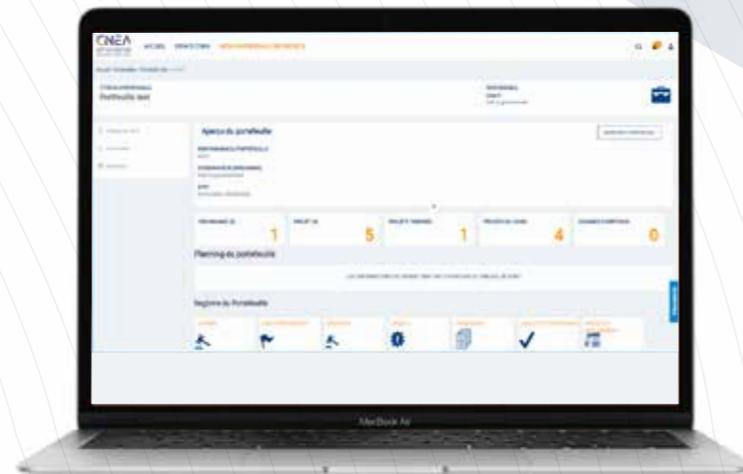
Cela permettra d'apporter plus d'agilité et de transparence en termes de suivi et de gestion du programme ainsi que d'aider les responsables à prendre connaissance de la situation globale des projets du programme pour la prise des décisions en cas de blocage.

Il convient de noter que la conception et l'approche méthodologique de fonctionnement de cet espace est fortement inspiré du standard Britannique de l'Office of Government Commerce (OGC).



4. ESPACE DE SUIVI ET DE MANAGEMENT DES PORTEFEUILLES :

La plateforme offre aussi un espace électronique permettant un suivi global et simplifié de plusieurs projets et programmes. Il fournit quelques outils et fonctionnalités de pilotage, tels que : la gestion des priorités, l'analyse des risques, le suivi des décisions et actions, ...



Accélération de la dynamique des réformes par le CNEA

En tant que Delivery Unit d'implémentation des réformes relatives à l'amélioration du climat des affaires, le CNEA a réussi, durant ses dix années d'existence, à gagner la confiance et la reconnaissance des acteurs nationaux et internationaux notamment grâce à son mode de collaboration et de co-création des réformes ainsi qu'à ses résultats perceptibles sur le développement du secteur privé national et l'amélioration du classement du Maroc dans les rapports internationaux .

Ces résultats ont été rendus possibles grâce à l'implication effective des différentes parties prenantes, au mode de conception des projets de réformes et à la mise en place d'un système rigoureux de suivi et de management de projets.

En effet, ce système a été conçu par le CNEA de telle façon à être simple, pratique, évolutif et adaptable. Il pourra ainsi être enrichi et réadapté dans le futur en fonction de l'évolution de la maturité des pratiques de management des projets au niveau de l'écosystème du CNEA. Une fonctionnalité de gestion de connaissances a aussi été intégrée au niveau de la plateforme collaborative « Business Delivery » pour la capitalisation de l'expérience de pilotage et d'implémentation des réformes entreprises par le CNEA.

Le comité continue ainsi sa dynamique de réformes et envisage durant sa prochaine deuxième décennie, d'accélérer le rythme d'implémentation des réformes à travers le développement et la mise en œuvre de la politique nationale d'amélioration de l'environnement des affaires, offrant aux opérateurs du secteur privé une visibilité à moyen terme sur les réformes prioritaires du climat des affaires au Maroc.



Secrétariat du CNEA

Avenue Allal El Fassi, Madinat Al Irfane
Hay Riad - Rabat - Royaume du Maroc

+212 5 37 21 38 38 ☎ +212 5 37 73 35 01