Royaume du Maroc

Chef du Gouvernement

Ministère de la Transition Numérique
et de la Réforme de l'Administration

GUIDE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE



التعاون الألماني
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

المغرب الرقمي
DIGITAL MOROCCO 2030

MENTION LÉGALES

Lieu et date de parution :
Rabat, Mai 2026

Publié par :
MInistère de l'Intelligence Artificielle , de la Transformation Numérique et de la Réforme de l'Administration

Projet :
« Transformation numérique de l'administration marocaine »

Département :
Ministère de l’intelligence Artificielle, de la Transformation Numérique et de la Réforme de l'Administration 1076, Rue Ahmed Cherkaoui, quartier administratif, Agdal, Rabat

Contact :
raed@mmsp.gov.ma

SOMMAIRE DU GUIDE

1 - CONTEXTE ET ENJEUX

2 - QU'EST-CE QUE LA CONDUITE DU CHANGEMENT ?

3 - LES PRÉREQUIS D'UNE CONDUITE DU CHANGEMENT RÉUSSIE

4 - L'APPROCHE CCPP : CADRE MÉTHODOLOGIQUE EN 4 PHASES

PHASE 1 : COMPRENDRE L'EXISTANT

PHASE 2 : CONCEVOIR LE PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT

PHASE 3 : PILOTER LE CHANGEMENT

PHASE 4 : PROMOUVOIR ET CAPITALISER

9 - OFFRE DE SERVICE DU MTNRA

10 - GLOSSAIRE ET ANNEXES

SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI A MIS EN EXERGUE L'IMPORTANCE DU NUMÉRIQUE COMME LEVIER DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE, DE MODERNISATION ET DE PROGRÈS SOCIAL

«...la transformation majeure que Nous entendons opérer en matière de développement territorial, requiert un changement significatif des mentalités et des méthodes de travail, ainsi qu'un véritable enracinement de la culture du résultat. Cette démarche doit reposer sur la collecte de données de terrain précises et l'utilisation des technologies numériques. »

Discours au Parlement ouverture de la 1re session de la 5e année législative de la 11e Législature

« La technologie numérique constitue un changement structurel dans la manière d'appréhender le monde qui nous entoure, car elle permet l'émergence de nouveaux schémas de production et de consommation susceptibles d'accroître les opportunités d'investissement et de créer par conséquent plus d'emplois. [...] Afin de relever ce défi, il importe de mettre à disposition les ressources financières et humaines indispensables. »

Message Royal adressé à la Réunion du Groupe africain des ministres des Finances et des gouverneurs des Banques centrales des Etats africains membres de la BM et du FMI 05/07/2022



CETTE VISION ROYALE A ÉTÉ MATÉRIALISÉE PAR LA STRATÉGIE DIGITALE 2030

DIGITALISER LES SERVICES PUBLICS POUR MIEUX SERVIR LES CITOYENS ET LES ENTREPRISES (E-GOV)

MÉTHODOLOGIE

- Simplification et digitalisation des parcours
- Conception des e-services (Expérience utilisateur, Security by design, Privacy by design, etc.)
- Conduite du changement
- Écoute des usagers
- Bilan projets et capitalisation
- Animation du réseau des ambassadeurs de l'E-GOV et du digital (RAED) et des secrétaires généraux

APPLICATIONS ET PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES MUTUALISÉES

- Portail unique de l'administration en ligne
- Interopérabilité
- Compte numérique de l'usager
- Services de confiance comme définis dans la loi n° 43-20 (Signature électronique, cachet électronique, etc.)
- Identité numérique
- Paiement en ligne

ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE POUR LES PROJETS PRIORITAIRES

- Appui technique et financier
- Mise à disposition d'experts
- Sponsorship et suivi rapproché

LES LOIS QUI STRUCTURENT LA SIMPLIFICATION ET LA DIGITALISATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE



La Loi n° 55-19 et les projets qui en découlent vont **introduire des changements majeurs dans le quotidien des administrations et des** usagers **:**

- Des **changements technologiques** (cas des administrations et des usagers)
- Des **changements organisationnels et/ou métiers** (cas des administrations)

La Loi n° 55-19 relative à la **simplification des procédures et formalités administratives** vise à accompagner la **modernisation de l'Administration marocaine,** en vue **d'améliorer la prestation des services publics et offrir une meilleure qualité de service aux usagers grâce à l'éventail des solutions digitales** offertes.



POURQUOI FAUT-IL ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ?

POUR ANTICIPER ET MITIGER LES FRICTIONS POTENTIELLES

RÉDUCTION DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT :
Les individus et les équipes peuvent naturellement résister aux changements. Un accompagnement adéquat aide à réduire cette résistance en expliquant les raisons du changement, en écoutant les préoccupations et en répondant aux questions.

MINIMISATION DES PERTURBATIONS :
Un changement mal géré peut causer des perturbations significatives dans les opérations quotidiennes. L'accompagnement au changement vise à minimiser ces perturbations en assurant une transition en douceur.

GESTION DES RISQUES :
Le changement comporte des risques, et un bon accompagnement permet d'identifier et de gérer ces risques de manière proactive et de prendre en compte les adaptations nécessaires.

POUR ENCLENCHER UN CERCLE VERTUEUX LIÉ AU CHANGEMENT ET GÉNÉRER DES SYNERGIES POSITIVES

ACCÉLÉRATION DE L'ADOPTION DES NOUVELLES PRATIQUES :
Un accompagnement efficace aide les populations concernées à adopter plus rapidement les nouvelles pratiques, technologies ou processus, ce qui peut accélérer la réalisation des bénéfices escomptés.

SOUTIEN INDIVIDUEL ET COLLECTIF :
L'accompagnement au changement fournit un soutien à la fois individuel (coaching, formation) et collectif (actions de communication, ateliers, groupes de discussion), ce qui permet de répondre aux besoins spécifiques de chacun.

RENFORCEMENT DE LA CONFIANCE :
Un bon accompagnement renforce la confiance des populations dans la direction et la vision de l'organisation. Cela favorise un climat de confiance et de collaboration.

AUGMENTATION DE L'ENGAGEMENT :
Lorsqu'ils sont bien informés et soutenus, les agents de l'administration sont plus susceptibles de s'engager et de contribuer positivement au processus de changement. Cela peut améliorer la morale et la productivité.

L'accompagnement au changement est essentiel **pour assurer l'adoption** des initiatives de transformation au sein de l'administration, en soutenant les individus et les équipes tout au long du processus.

POURQUOI UTILISER UN TOOLKIT ?

STRUCTURATION, COHÉRENCE, RÉFÉRENTIEL COMMUN POUR LE CHANGEMENT

STRUCTURATION DU PROCESSUS

Un toolkit méthodologique fournit une structure claire avec des étapes clés définies et les meilleurs pratiques à suivre.

STANDARDISATION DES MANIÈRES DE TRAVAILLER

Les outils inclus assurent une cohérence dans la manière dont la conduite du changement est mise en œuvre au sein de administrations.

RÉFÉRENCE PARTAGÉE

Réfèrent commun qui peut inclure des ressources de formation et des guides pour aider les agents de l'administration à comprendre et à adopter les nouveaux processus numériques.

À QUI CE TOOLKIT ET SES OUTILS SONT-ILS DESTINÉS ?

Ce toolkit peut être utilisé **par n'importe quelle personne** souhaitant **porter un plan de conduite du changement au sein de son administration.**

Toutefois, il a été spécialement conçu avec et pour des référents internes de la conduite du changement au sein des départements ministériels, ainsi que pour les responsables de la conduite du changement qui coordonnent, sur le terrain, les activités qui y sont liées dans les projets de transformation.



À QUI EST DESTINÉ CE TOOLKIT ET SES OUTILS ?

Ce toolkit peut être utilisé par n'importe qu'elle personne souhaitant et désignée pour porter un plan de conduite du changement au sein de son administration. Toutefois il a été spécialement conçu avec et pour des référents internes du sujet de la conduite du changement au sein des départements ministériels et pour les responsables de la conduite du changement qui coordonnent sur le terrain les activités liées à la conduite du changement dans les projets de transformation.

Département ministériel

Responsable de la conduite du changement pour ce projet



Équipe projet qui mène un projet de transformation
(équipe projet devant être mise en place si elle n'est pas déjà constituée au démarrage du projet)

Décideurs et bénéficiaires

- HAUTS FONCTIONNAIRES DU DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL
- POPULATIONS CIBLES BÉNÉFICIAIRES
- ENTITÉ RH
- SYSTÈMES D'INFORMATION, ORGANISATION ET CONTRÔLE INTERNE
- ENTITÉ DE COMMUNICATION

LES PREREQUIS



QUELS SONT LES PRÉREQUIS POUR UNE BONNE CONDUITE DU CHANGEMENT ?

1. Le projet de transformation bénéficie d'une gouvernance structurée, avec des comités stratégiques et opérationnels établis, au sein desquels le responsable de la conduite du changement est associé.

2. Des référents ont été désignés pour le projet de transformation sur les thématiques clés telles que les affaires juridiques, responsables métier, responsables SI, chargés de formation, chargés de communication ou autres – selon les départements concernés.
Le responsable de la conduite du changement ne peut, à lui seul, assurer le déploiement du plan de conduite du changement ; la mobilisation de ces acteurs est essentielle.

3. Les procédures cibles ont été formalisées, sont connues et les acteurs clés représentant des populations les plus impactées ont été impliquées dans leur définition.
L'objectif est clair : co-construire et non imposer.

En l'absence de ces prérequis, le volet conduite du changement d'un projet de transformation digitale **ne peut pas** être déployée efficacement.

1

PRÉREQUIS 1 : UNE GOUVERNANCE INSTAURÉE

La conduite du changement doit être intégrée dès le lancement du projet de transformation dans un dispositif PMO avec une comitologie spécifique. Le volet conduite du changement bénéficie d'un suivi régulier via deux instances :

- Comité stratégique (avec top management) pour les décisions majeures.
- Comité opérationnel pour le suivi rapproché.

La conduite du changement est systématiquement intégrée à ces instances.

SI CE PRÉ-REQUIS N'EST PAS RESPECTÉ :

Dans le cas où il n'y aurait pas de gouvernance spécifique au plan de transformation (ce qui n'est pas une bonne pratique), alors il s'agirait de créer des instances spécifiques de suivi du plan de conduite du changement.

il faut convaincre les personnes adéquates pour que ces instances de gouvernance et de suivi soient créées.

Il est nécessaire de vérifier qu'il n'y ait pas d'autre projet de conduite du changement en cours au sein de l'entité. Si tel était le cas, il serait important d'avoir des ponts entre ces projets afin de déployer une stratégie de conduite du changement cohérente.

2

PRÉREQUIS 2 : UNE SOLUTION CO-CONSTRUITE AVEC LES USAGERS

Pour s'assurer que les besoins fonctionnels ont bien été compris, il est essentiel de partir des équipes métiers, qui sont les mieux placées pour exprimer les réalités opérationnelles.

La solution IT doit être construite à partir des usages réels, au-delà des solutions techniques présupposées, afin d'assurer son utilité pour les usagers finaux et son adoption.

La conduite du changement seule ne peut pas résoudre une mauvaise conception initiale.

SI CE PRÉ-REQUIS N'EST PAS RESPECTÉ :

Si la solution n'a pas été co-construite, il est essentiel de réintroduire l'écoute des utilisateurs le plus tôt possible. Cela peut se faire par des ateliers de retours d'expérience, des tests utilisateurs, ou des ajustements en phase pilote. L'objectif est de corriger les écarts entre les besoins réels et la solution livrée, et de rétablir la confiance en montrant que les retours sont pris en compte.

Il est nécessaire de vérifier qu'il n'y ait pas d'autre projet de conduite du changement en cours au sein de l'entité. Si tel était le cas, il serait important d'avoir des ponts entre ces projets afin de déployer une stratégie de conduite du changement cohérente.

3

PRÉREQUIS 3 : DES RÉFÉRENTS ONT ÉTÉ DÉSIGNÉS

La conduite du changement débute dès le lancement officiel du projet et s'appuie sur une équipe projet. Cette équipe doit rassembler des référents pour chaque volet stratégique tels que les affaires juridiques, responsables métiers, responsables SI, chargés de formation, chargés de communication ou autres – selon les départements concernés.

Ces référents assurent une prise en charge spécialisée garantissant ainsi une transformation cohérente, alignée sur les besoins du terrain et portée collectivement.

La conduite du changement ne peut, à elle seule, porter toutes les activités liées à la transformation.

SI CE PRÉ-REQUIS N'EST PAS RESPECTÉ :

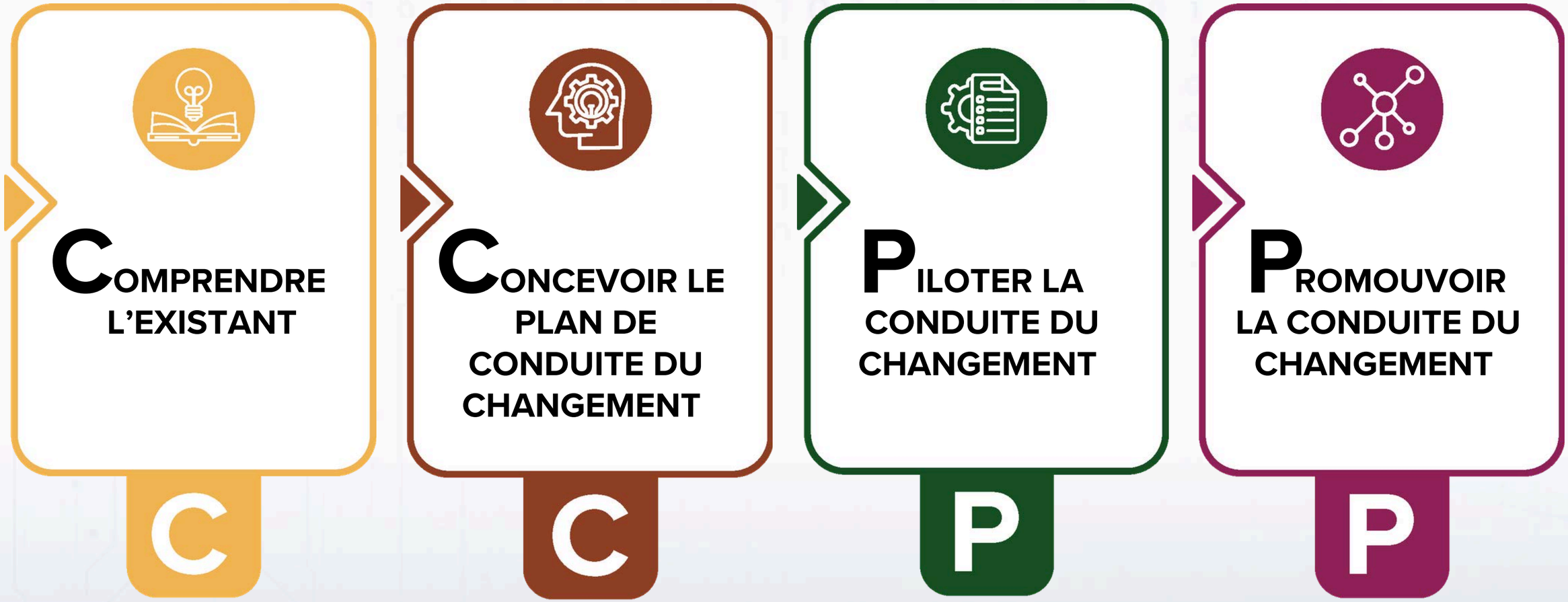
Si la conduite du changement n'a pas été anticipée et que les points focaux n'ont pas été mobilisés dès le départ du projet, il est indispensable de reconstituer rapidement une gouvernance élargie, d'identifier ces référents a posteriori, d'organiser des sessions de rattrapage (ateliers, formations, communication ciblée) et de renforcer l'écoute des parties prenantes pour rétablir la dynamique du projet.

Il est nécessaire de vérifier qu'il n'y ait pas d'autre projet de conduite du changement en cours au sein de l'entité. Si tel était le cas, il serait important d'avoir des ponts entre ces projets afin de déployer une stratégie de conduite du changement cohérente.

LES 4 PHASES DE LA METHODOLOGIE CCPP



LE CCPP : UN MODÈLE DE CONDUITE DU CHANGEMENT EN 4 PHASES, CONÇU SUR MESURE POUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE, AUTOUR DUQUEL SERA STRUCTURÉ LE TOOLKIT



UNE STRUCTURE GLOBALE DU TOOLKIT ARTICULÉE AUTOUR DE 4 PHASES, 10 ÉTAPES ET 15 OUTILS

Phase	Étapes	Outils	Durée estimative*
COMPRENDRE L'EXISTANT	**1.1 Clarifier la situation actuelle** **1.2 Identifier et cartographier les populations**	1.1.A : Fiche synthétique du projet 1.1.B : Analyse de l'organigramme 1.1.C : Analyse de la gouvernance 1.1.D : Guide d'entretiens de cadrage 1.2.A : Cartographie des populations	**6 semaines**
CONCEVOIR UN PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT	**2.1 Analyser les impacts sur le projet** **2.2 Élaborer un plan de communication** **2.3 Élaborer un plan de formation**	2.1.A : Analyse de l'impact du changement 2.2.A : Tableau des besoins pour le plan de communication 2.3.A : Tableau des besoins pour le plan de formation	**6 semaines**
PILOTER LA CONDUITE DU CHANGEMENT	**3.1 Définir la gouvernance** **3.2 Adapter le plan aux changements**	3.1.A : Fiche d'avancement 3.1.B : Tableau de bord des KPI 3.2.A : Feedback et ajustements 3.2.B : Registre des risques	**de 3 à 6 mois**
PROMOUVOIR LA CONDUITE DU CHANGEMENT	**4.1 Promouvoir les projets réussis** **4.2 Développer le peer-to-peer learning** **4.3 Améliorer la méthodologie adoptée**	4.1.A : Outils promotionnels 4.2.A : Mentorat 4.2.B : Réseau des praticiens 4.3.A : Groupes de réflexion	**3 mois**

**La durée estimative est basée sur un retour d'expérience issu de plusieurs projets, mais elle peut fluctuer selon divers facteurs, tels que ceux présentés ci-après.*

ÉLÉMENTS POUVANT IMPACTER LA DURÉE D'EXÉCUTION DU TOOLKIT

TAILLE DE L'ADMINISTRATION	La taille de l'administration et le nombre de ressources humaines impactées par le changement peuvent impacter la durée de mise en œuvre du toolkit (plus d'impacts à identifier, un plan de communication plus complexe potentiellement, des formations qui vont s'étaler dans le temps…).
NIVEAU DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT	Si les agents de l'administration ou les parties prenantes expriment une forte résistance au changement, les actions à mener peuvent nécessiter plus de temps afin d'assurer une transition en douceur.
DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES	La disponibilité en ressources humaines, financières et technologiques est un prérequis à la bonne réalisation du plan de conduite du changement. Un manque de ressources peut affecter la vitesse d'exécution du toolkit.
LOGISTIQUE DES FORMATIONS	La planification et l'organisation des sessions de formation, la disponibilité des formateurs, des salles de formation et des supports pédagogiques peuvent impacter la rapidité avec laquelle les formations peuvent être dispensées.

PHASE 1 : COMPRENDRE L'EXISTANT

APERÇU DE LA PHASE

Phase	Étapes	Outils
PHASE 1 - COMPRENDRE L'EXISTANT *Clarifier les objectifs du changement pour donner du sens et mobiliser les acteurs clés* C	**1.1 Clarifier la situation actuelle** • **Pourquoi :** Pour comprendre le périmètre du projet, sa gouvernance, identifier les forces en présence et détecter les sources de résistance • **Comment :** À travers une réunion de cadrage, la formalisation d'une fiche synthétique du projet et la réalisation d'entretiens avec les principales parties prenantes	1.1.A : Fiche synthétique du projet 1.1.B : Analyse de l'organigramme 1.1.C : Analyse de la gouvernance 1.1.D : Guide d'entretiens de cadrage
	1.2 Identifier et cartographier les populations • **Pourquoi :** Pour comprendre qui sont les acteurs clés et mieux les mobiliser pour soutenir le changement • **Comment :** En réalisant un inventaire des différents groupes de personnes concernées et en identifiant ceux qui auront un impact majeur sur sa réussite	1.2.A : Cartographie des populations

1.1 CLARIFIER LA SITUATION ACTUELLE

OUTIL N° 1.1.A : FICHE SYNTHÉTIQUE DU PROJET



Objectifs de cet outil

- S’assurer que le périmètre du projet est connu par tous et compris par tous de la même manière.
- Identifier les parties impliquées dans le projet pour s’assurer de les interviewer.
- Identifier les parties impactées par le projet pour s’assurer de les interviewer.



Astuces

- Cet outil, à caractère **itératif**, est destiné à être mis à jour tout au long de la phase 1 – Comprendre l’existant.
- Il convient de le **pré-remplir** à partir des informations déjà disponibles, puis de le compléter et l’ajuster progressivement au fil des entretiens.

1.1 CLARIFIER LA SITUATION ACTUELLE

OUTIL N° 1.1.A : FICHE SYNTHÉTIQUE DU PROJET

Accèdez au modèle

Intitulé du projet

· Insérer l'intitulé du projet, le porteur du projet et les entités collaboratrices

Eléments de contexte

· Insérer la justification du projet et la vision stratégique de l'organisation

- o Quel problème ou quelle opportunité ce projet vise-t-il à traiter ?
- o Quelle est la vision de l'administration par rapport à ce projet ?
- o Quels sont les bénéfices attendus de ce projet pour l'organisation ?

Principaux objectifs

· Insérer les objectifs globaux et spécifiques du projet

- o Quelle est la finalité/ la raison d'être, l'objectif principal du projet ?
- o Quels sont les objectifs spécifiques du projet ?

Principales parties prenantes impliquées

. Lister ici les équipes qui sont impliquées dans le projet de transformation en précisant de quelle manière elles contribuent à la conduite du changement

- o Quelles sont les principales équipes ou départements impliquées par ce projet de changement ?
- o Quel est leur rôle dans ce dispositif ?

Principales populations impactées par le changement

. Lister ici les populations cibles pré-identifiées qui sont directement impactées par le projet de transformation et qui vont devoir bénéficier de la conduite du changement

- o Quelles sont les principales équipes ou départements directement impactées par le projet de transformation ?

1.1 CLARIFIER LA SITUATION ACTUELLE

RÉUNION DE CADRAGE AVEC LE CHEF DU PROJET

Réunion à l'initiative du responsable de la conduite du changement ou du chef de projet.

En amont de cette réunion, il faut avoir 1.1.A_fiche synthétique du projet prérempli.

Exemple d'ordre du jour de cette réunion

1. Confirmer le périmètre du projet de transformation
2. Éclaircir le nom des parties impliquées dans le projet et impactées par celui-ci
3. Échanger sur la gouvernance en place ou prévue pour le projet
4. Présenter la démarche CCPP

Participants souhaités

- Le chef de projet
- Le sponsor du projet (minimum grade directeur ou similaire)
- Si elles sont connues, les personnes responsables pour la formation et la communication
- Parties prenantes et acteurs clés impliqués (ex. : représentants syndicaux)

À l'issue de cette réunion

- Les personnes à interviewer doivent être officiellement désignées.
- Par ailleurs, les équipes concernées ou impactées par le projet doivent être formellement informées du lancement du volet conduite du changement, ainsi que de la tenue prochaine des entretiens.



1.1 CLARIFIER LA SITUATION ACTUELLE

OUTIL N° 1.1.B : ANALYSE DE L'ORGANIGRAMME



Objectif de cet outil

- Comprendre pleinement les zones d'influence, localiser les relais de mobilisation et anticiper les points de résistance potentiels.

Exemple de questions à poser aux interlocuteurs :

- Comment l'entité est-elle structurée ? Que révèle l'organigramme officiel (hiérarchie, lignes de responsabilité, unités clés) ?
- Quels sont les niveaux de décision (stratégique, opérationnel) et qui détient le pouvoir réel d'arbitrage ?
- Quels sont les canaux d'échange et de communication les plus utilisés (formels et informels) ? Sont-ils efficaces ?
- Les circuits de validation et d'information sont-ils clairs et respectés, ou contournés ?
- Existe-t-il des zones d'influence ou des rôles transverses non visibles sur l'organigramme ?
- Y a-t-il des chevauchements de périmètre, des doublons ou des interfaces critiques entre directions ou pôles ?
- Quelles directions/fonctions doivent impérativement être impliquées pour garantir le succès du projet ?
- Quelles sont les personnes de confiance sur le terrain qui facilitent la coordination et l'adhésion au changement ?



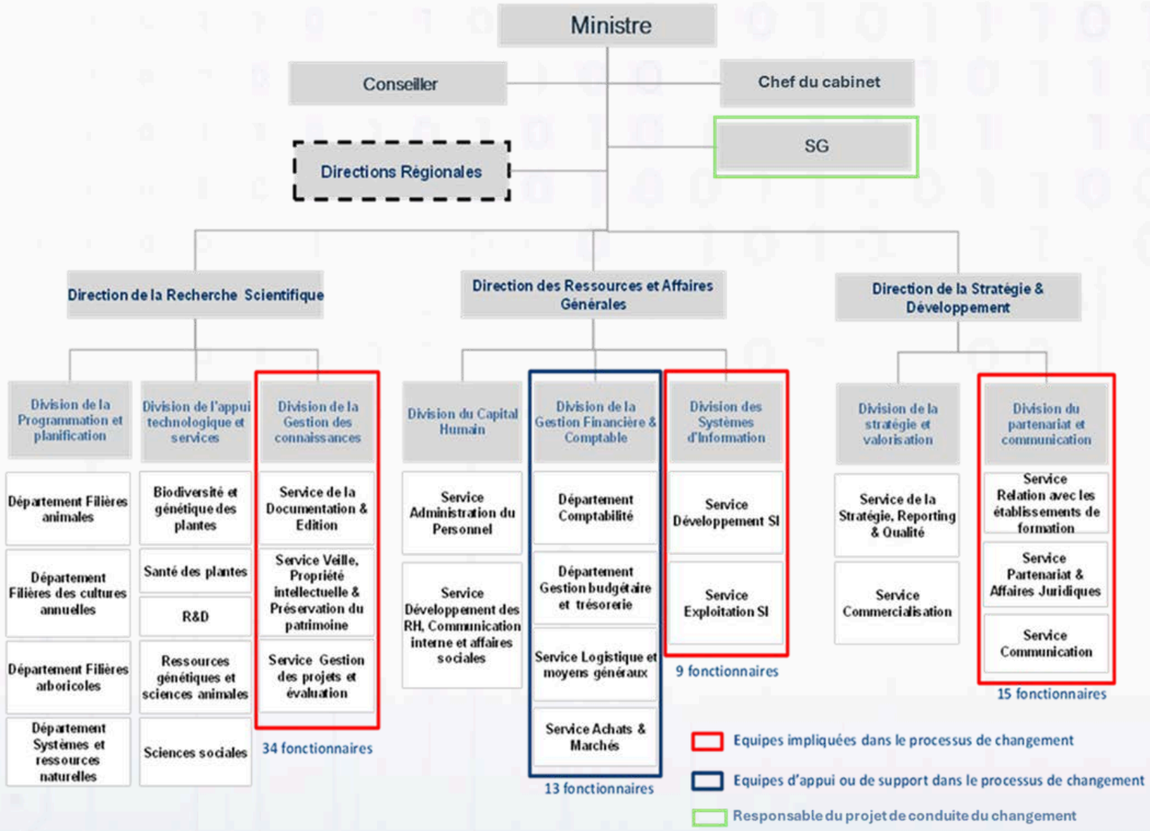
Astuce

- Le chef de projet peut contribuer à répondre à ces questions. À défaut, elles peuvent être intégrées aux entretiens de cadrage.

1.1 CLARIFIER LA SITUATION ACTUELLE

OUTIL N° 1.1.B : ANALYSE DE L'ORGANIGRAMME

EXEMPLE



Astuces

- Lire un organigramme, ce n'est pas juste suivre des cases : c'est comprendre qui décide, qui exécute et comment l'information circule.
- Identifie les grandes lignes et comment elle se superposent à la stratégie de l'entité et au projet concernée.
- Observe "Qui dépend de qui ?", "Qui prend les décisions ?" , "Qui les valide ?", "Qui les applique ?"

1.1 CLARIFIER LA SITUATION ACTUELLE

OUTIL N° 1.1.C : ANALYSE DE LA GOUVERNANCE



Objectif de cet outil

- Saisir pleinement comment le projet est gouverné.

Exemples de questions à se poser :

- Quels sont les unités ou les équipes chargées spécifiquement d'accompagner ce changement ?
- Quel est leur rôle respectif dans la prise de décision et la mise en œuvre de ce projet ?
- Qui fait partie du comité stratégique et organisationnel et comment interagissent-ils avec le reste de l'organisation ?
- Est-ce que toutes les parties impactées par le projet sont représentées dans les comités de ce projet ?
- Comment la gouvernance influence-t-elle la gestion du changement ?



Astuce

Le chef de projet peut contribuer à répondre à ces questions. À défaut, elles peuvent être intégrées aux entretiens de cadrage.

1.1 CLARIFIER LA SITUATION ACTUELLE

OUTIL N° 1.1.C : ANALYSE DE LA GOUVERNANCE

La gouvernance correspond à la mise en place de structures, de processus ou de pratiques visant à **superviser** et à diriger efficacement les activités d'une organisation, en assurant **un contrôle continu** pour atteindre les objectifs définis. Deux types de comités sont nécessaires dans le cas d'un volet conduite du changement :

Comité stratégique
Pilotage stratégique



- Secrétaire général



- Directeurs des grandes directions (recherche scientifique, ressources et affaires générales, stratégie et développement)



- Chef de cabinet pour la coordination

Comité opérationnel
Pilotage opérationnel



- Les représentants des divisions impliquées dans le changement (gestion de la connaissance, gestion financière et comptable, partenariats et communication)



- Responsables des services impactés

1.1 CLARIFIER LA SITUATION ACTUELLE

OUTIL N° 1.1.D : GUIDE D'ENTRETIENS DE CADRAGE

Accèdez aux modèles

À l'aide de la réflexion menée dans le cadre de la fiche synthétique, de l'analyse de l'organigramme et de la gouvernance, il sera possible **d'identifier les personnes à interviewer.** Chaque entretien de cadrage est basé sur un **guide détaillé** pour assurer une collecte systématique et orientée des informations.

Acteurs	Rôle	Objectif des entretiens	Guide d'entretien
Décideurs politiques	Ils définissent les orientations stratégiques du changement et fournissent le soutien politique nécessaire à sa mise en œuvre.	• Obtenir la vision stratégique de l'organisation et de sa transformation • Identifier les enjeux et les contraintes stratégiques liés au projet • S'assurer de leur soutien et implication dans le projet	Guide d'entretien n° 1
Hauts fonctionnaires	Ils jouent un rôle crucial en tant que porteurs de la vision stratégique et facilitateurs de la mise en œuvre au sein de leurs services.		
Middle management et cadres	Ce sont les personnes ou les équipes chargées de piloter et de mettre en œuvre le changement.	• Comprendre les réalités opérationnelles • Les impliquer dans la démarche de transformation • Identifier les freins et les leviers au changement	Guide d'entretien n° 2
Agents de l'administration	Ils sont chargés de faciliter et de soutenir la transition vers de nouvelles pratiques au niveau opérationnel, contribuant ainsi à la réussite du changement au sein de l'organisation.	• Les engager dans la démarche de transformation • Déceler les résistances et les catalyseurs du changement au sein des équipes	Guide d'entretien n° 3
Usagers du service public	Leurs besoins et leurs attentes doivent être pris en compte dans le cadre du changement, notamment en ce qui concerne l'amélioration de la qualité des services.	• Comprendre leurs besoins, attentes et préoccupations • Les impliquer dès le début du changement	Guide des entretiens collectifs n° 4
Partenaires externes	Ils apportent un soutien méthodologique, technique ou stratégique à la mise en œuvre du changement.		
Syndicats	Ils représentent les intérêts des agents, garantissent le respect des conditions de travail et contribuent au dialogue social ?	• Recueillir leur perception, leurs alertes et leurs propositions d'accompagnement.	Guide d'entretien n° 5

1.1 CLARIFIER LA SITUATION ACTUELLE

OUTIL N° 1.1.D : GUIDE D'ENTRETIENS DE CADRAGE

Quand privilégier les entretiens collectifs vs les entretiens individuels ?

- Les entretiens collectifs sont recommandés lorsqu'on souhaite recueillir une **diversité de points de vue** et identifier des **tendances communes** au sein d'une **population plus large**. Ils favorisent les échanges et la co-construction de solutions adaptées.
- **Les entretiens individuels,** en revanche, sont privilégiés pour **approfondir un sujet spécifique,** obtenir des retours détaillés ou traiter des aspects plus sensibles nécessitant un cadre confidentiel.
- Dans le cadre de la transformation digitale de l'administration, **les focus groups peuvent également être utilisés pour rassembler des agents, selon le besoin et le contexte,** afin d'explorer collectivement leurs attentes, leurs préoccupations et les pistes d'amélioration face aux changements à venir.

Est-ce que les résultats des entretiens collectifs peuvent être considérés comme représentatifs d'une population ?



- Les entretiens de cadrage et les focus groups fournissent une compréhension **qualitative** des opinions et des expériences des participants.



- Cependant, **lorsque l'échantillon est large (> 100 personnes), un questionnaire quantitatif** peut s'avérer nécessaire pour obtenir des données **représentatives et mesurables à grande échelle**.



- L'approche complémentaire qualitative / quantitative permet d'obtenir **une vue d'ensemble** plus complète et précise des perspectives des personnes concernées.

1.1 CLARIFIER LA SITUATION ACTUELLE

OUTIL N° 1.1.D : GUIDE D'ENTRETIENS DE CADRAGE

Bonnes pratiques pour des entretiens réussis !



Les guides d'entretien sont conçus comme des outils pratiques pour préparer et structurer efficacement vos échanges :

- La réussite d'un entretien tient en particulier à la manière dont il est introduit : **il ne doit pas être imposé**. L'interlocuteur doit comprendre en amont son objectif.
- L'intervieweur est invité à **s'approprier ces guides** et à les **adapter selon le profil et les spécificités de son interlocuteur.**
- Il **n'est pas nécessaire de poser toutes les questions** si certaines réponses sont déjà connues.
- **Reformulez** si besoin pour garantir un échange fluide.
- Les réponses serviront **à compléter la fiche synthétique, nourrir la cartographie des populations et l'analyse des impacts.**
- Ces entretiens sont l'occasion de **repérer les premières formes de réticence,** souvent implicites, avant qu'elles ne bloquent la suite du projet.

➔ **Gardez ces objectifs en tête lors de la préparation !** Ajoutez, si besoin, des questions ciblées selon le contexte ou les hypothèses identifiées.

1.1 CLARIFIER LA SITUATION ACTUELLE

RÉUNION DE RESTITUTION DU PREMIER DIAGNOSTIC



Accédez à l'outil de budgétisation

Réunion à l'initiative du responsable de la conduite du changement ou du chef de projet.

Exemple d'ordre du jour de cette réunion

1. Présenter les résultats des réflexions menées dans le cadre de la phase d'analyse de l'existant.
2. Évaluer si les prérequis pour faire une bonne conduite du changement sont actuellement présents.

Participants souhaités

- Le chef de projet
- Le sponsor du projet (minimum grade directeur ou similaire)
- Si connus, les personnes responsables de la formation et la communication



C'est à ce stade que le responsable en charge de la conduite du changement **doit alerter si l'un des prérequis essentiels à une mise en œuvre réussie d'un plan de conduite du changement n'est pas réuni.**

Une telle alerte ne signifie pas nécessairement qu'il faut suspendre le projet, mais elle met en évidence un risque accru de résistances significatives.



Une présentation PowerPoint modèle est disponible sur demande

1.2 IDENTIFIER ET CARTOGRAPHIER LES POPULATIONS

OUTIL N° 1.2.A : CARTOGRAPHIE DES POPULATIONS

Accèdez au modèle

Objectifs de cet outil

- Identifier des groupes homogènes de population.
- Mieux comprendre leurs attentes et leurs craintes.
- Évaluer le niveau d'influence et l'attitude des différentes parties impliquées et impactées par le projet.
- Identifier les "early adopters" dans chaque catégorie de population. Ces précurseurs sont cruciaux pour lancer le mouvement du changement, servir de points de repère et fournir un retour précieux.

Astuces

- Il convient de décrire avec le plus de **précision** possible les différents groupes.
- Cet outil pourra être **actualisé après un certain délai**, laissant le temps nécessaire pour observer d'éventuelles évolutions.

L'outil de cartographie est à usage interne au sein de l'équipe projet, **à ne pas diffuser** pour des raisons de confidentialité.

1.2 IDENTIFIER ET CARTOGRAPHIER LES POPULATIONS

OUTIL N° 1.2.A : CARTOGRAPHIE DES POPULATIONS

EXEMPLE

Typologie	Groupes spécifiques	Effectifs	Attendu dans la transformation	Niveau d'influence	Craintes et attentes	Attitude face au changement	Risques
Indiquer les groupes impactés et impliqués dans cette transformation	Indiquer les sous-typologies. Ex: chefs de départements, équipe d'un même service, etc.	Indiquer le nombre de personnes concernées	Préciser ce qu'on attend d'eux pour la réussite de cette transformation	Indiquer leur degré d'influence sur ce projet	Préciser ce que chaque sous typologie attend du changement et leurs craintes concernant ce dernier	Préciser le comportement de chaque sous typologie vis-à-vis du changement	Indiquer les risques éventuels propres à chaque sous typologie --> à fusioner plus tard dans le Registre des Risques
Décideurs politiques		12	Augmentation de l'efficacité opérationnelle	•Incontournable •Nécessaire •Peu influent		•Promoteur •Sceptique •Résistant	Incompatibilité des objectifs
Haut fonctionnaires		2	Clarification des objectifs stratégiques	•Incontournable •Nécessaire •Peu influent	Crainte de perdre le contrôle	•Promoteur •Sceptique •Résistant	Conflits interpersonnels
Middle management	Chefs de service	30	Un environnement de travail plus collaboratif	•Incontournable •Nécessaire •Peu influent	Attente forte pour une amélioration des conditions de travail	•Promoteur •Sceptique •Résistant	Manque d'engagement
Agents de l'administration	Cadres	40	Simplification des procédures	•Incontournable •Nécessaire •Peu influent	Attente forte pour une amélioration des conditions de travail	•Promoteur •Sceptique •Résistant	Résistance au changement
Autres parties prenantes	Usagers des services publiques	40	Amélioration de la qualité de service			•Promoteur •Sceptique •Résistant	Communication inefficace

1.2 IDENTIFIER ET CARTOGRAPHIER LES POPULATIONS

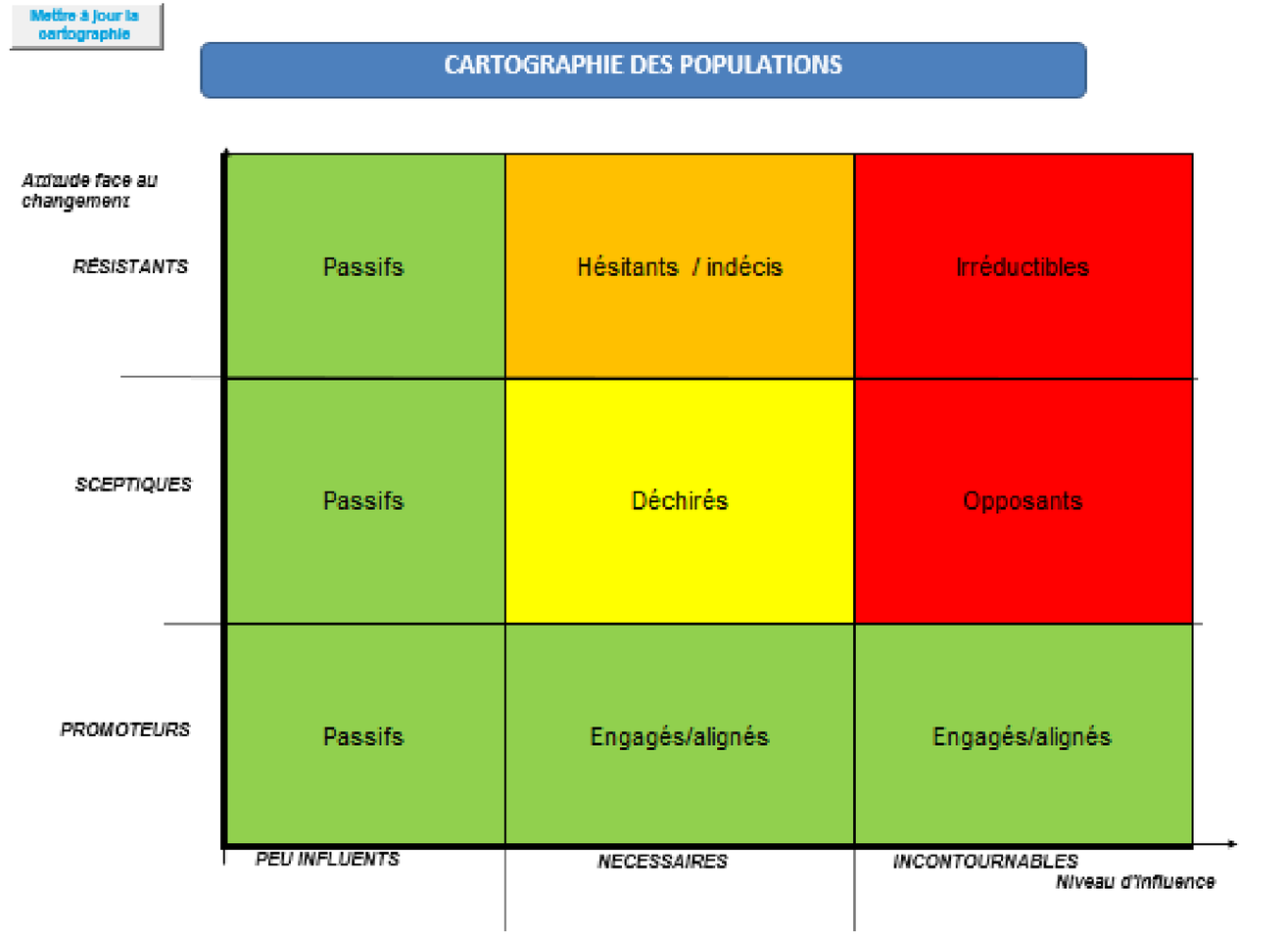
OUTIL N° 1.2.A : CARTOGRAPHIE DES POPULATIONS

Description des différents niveaux d'influence	
Niveau d'influence	**Explication**
Incontournable	Ces personnes sont essentielles pour la réussite du changement. Leur soutien ou leur opposition ont un impact majeur sur l'issue du projet.
Nécessaire	Ces personnes jouent un rôle important mais moins critiques que les incontournables. Leur engagement est nécessaire pour faciliter la mise en œuvre du changement.
Peu influent	Ces personnes ont une influence limitée sur le succès du changement.

Description des différentes postures lors du changement	
Attitude face au changement	**Explication**
Promoteur	Ces personnes sont favorables au changement et prêtes à le soutenir activement. Elles comprennent les bénéfices et sont disposées à adopter les nouvelles pratiques ou processus proposés.
Sceptique	Ces individus sont incertains quant au changement. Ils n'ont pas encore formé une opinion claire et peuvent être influencés dans un sens ou dans l'autre. Leur attitude peut évoluer en fonction de l'information et du soutien qu'ils reçoivent.
Résistant	Ces personnes montrent une opposition claire au changement et peuvent démontrer cette résistance soit de manière active, en essayant de bloquer ou de ralentir le processus, soit de manière passive, en ne participant pas ou en ne s'adaptant pas aux nouvelles méthodes.

1.2 IDENTIFIER ET CARTOGRAPHIER LES POPULATIONS

OUTIL N° 1.2.A : CARTOGRAPHIE DES POPULATIONS



1.2 IDENTIFIER ET CARTOGRAPHIER LES POPULATIONS

OUTIL N° 1.2.A : CARTOGRAPHIE DES POPULATIONS

Voici les points d'appui et les points de vigilance pour chaque catégorie de population 1/4

Catégorie d'acteurs	Points d'appui à exploiter	Points de vigilance à adresser	Recommandations / Leviers d'actions
Engagés / alignés	Ces acteurs sont le noyau central, prêts à prendre des responsabilités et à contribuer avec énergie pour faire aboutir le projet.	Ils peuvent être sensibles et souhaitent être impliqués dans toutes les décisions. Leur volonté de participation à tous les niveaux pourrait perturber la gestion du projet.	**Ecoute active :** prendre le temps d'écouter attentivement leurs propositions et leurs critiques. **Utiliser des outils de feedback régulier,** comme des réunions individuelles ou des boîtes à idées, pour recueillir leurs avis.
Hésitants / indécis	Ces acteurs ont le potentiel de devenir des alliés engagés s'ils sont convaincus de l'importance du projet et de leur rôle à jouer.	Ces acteurs sont vulnérables et peuvent facilement être influencés par d'autres groupes qui s'opposent au changement.	**Identification des motivations :** identifier les motivations profondes de ces acteurs en posant des questions ouvertes et en écoutant activement leurs réponses. **Utiliser des outils** tels que des entretiens individuels ou des questionnaires personnalisés pour mieux comprendre leurs attentes et leurs besoins.

1.2 IDENTIFIER ET CARTOGRAPHIER LES POPULATIONS

OUTIL N° 1.2.A : CARTOGRAPHIE DES POPULATIONS

Voici les points d'appui et les points de vigilance pour chaque catégorie de population 2/4

Catégorie d'acteurs	Points d'appui à exploiter	Points de vigilance à adresser	Recommandations / Leviers d'actions
Déchirés	En général, ils sont peu nombreux à occuper cette position très inconfortable et finissent souvent par changer d'avis au début du projet.	Ils ont tendance à devenir rapidement des opposants actifs ou des irréductibles.	**Communication rassurante :** fournir des informations claires et rassurantes sur les impacts attendus du projet. **Utiliser des outils de communication adaptés**, tels que des réunions d'information, des newsletters ou des documents explicatifs, pour expliquer les bénéfices du projet et répondre à leurs préoccupations.
Passifs à mobiliser	Ils constituent une force dormante pour soutenir le projet. Leur position ne nuit pas à sa réalisation.	Il est difficile de les mobiliser pour qu'ils deviennent actifs. En général, ce sont des suiveurs.	**Approche de terrain :** adopter une approche de proximité en passant du temps avec eux sur le terrain. **Utiliser des outils de communication informels,** tels que des visites de terrain ou des rencontres informelles, pour établir une relation de confiance et comprendre leurs préoccupations.

1.2 IDENTIFIER ET CARTOGRAPHIER LES POPULATIONS

OUTIL N° 1.2.A : CARTOGRAPHIE DES POPULATIONS

Voici les points d'appui et les points de vigilance pour chaque catégorie de population 3/4

Catégorie d'acteurs	Points d'appui à exploiter	Points de vigilance à adresser	Recommandations / Leviers d'actions
Opposants *(*partenaires de vigilance)*	Ils expriment clairement leur opposition au projet et défendent leur point de vue avec des arguments. Ils sont disposés à dialoguer et à discuter de leurs préoccupations.	Ils ont la capacité d'influencer les personnes qui sont indécises ou hésitantes.	**Points d'appui à exploiter** : puisque les opposants expriment souvent leurs arguments de manière claire et rationnelle, cela peut permettre de mieux comprendre les objections et d'y répondre de manière ciblée. Leur volonté de dialogue est un levier important à exploiter pour réduire les tensions. C'est donc l'opportunité de : ✔ **Identifier leurs motivations sous-jacentes** (peur du changement, perte d'influence, etc.). ✔ **Proposer des échanges constructifs** en mettant en avant les bénéfices du projet pour leurs intérêts spécifiques. ✔ **Faire d'eux des alliés potentiels** en intégrant certaines de leurs propositions si elles sont pertinentes et compatibles avec les objectifs. **Actions proactives :** • Organiser des ateliers participatifs pour impliquer les opposants dans la co-construction des solutions. • Fournir des exemples concrets où des opposants similaires ont pu évoluer et soutenir un projet après des ajustements. **Surveillance attentive :** surveiller de près leurs actions et leurs interactions au sein du Ministère. **Utiliser des outils de suivi,** tels que des rapports d'activité ou des entretiens individuels, pour détecter rapidement tout comportement pouvant affecter négativement le projet de transformation.

* Ces reformulations permettent de reconnaître leur posture sans la juger, et de souligner qu'ils peuvent aussi porter des alertes sur des dysfonctionnements anciens ou des peurs collectives.

1.2 IDENTIFIER ET CARTOGRAPHIER LES POPULATIONS

OUTIL N° 1.2.A : CARTOGRAPHIE DES POPULATIONS

Voici les points d'appui et les points de vigilance pour chaque catégorie de population 4/4

Catégorie d'acteurs	Points d'appui à exploiter	Points de vigilance à adresser	Recommandations / Leviers d'actions
Irréductibles *(*personnes en besoin de réassurance)*	Ils expriment une opposition forte sans arguments justifiés. En général, ils ont des problèmes non résolus avec l'administration ou leur hiérarchie.	Leur comportement est imprévisible et peut être potentiellement préjudiciable.	**Points d'appui à exploiter** : bien qu'ils soient fermement opposés, les irréductibles ont parfois des griefs légitimes liés à des problématiques non résolues par la hiérarchie ou le projet. **Identifier ces problématiques peut aider à désamorcer certaines oppositions.** Il conviendra donc de : ✔ **Cartographier de manière plus précise les irréductibles ayant une influence forte au sein de l'organisation** pour les surveiller de près. ✔ **Limiter l'impact de leur opposition sur les autres groupes en renforçant la communication positive** auprès des sceptiques et hésitants. ✔ **Maintenir une communication ouverte** tout en acceptant qu'ils ne soutiennent pas activement le projet. **Actions proactives** : • Mettre en place des "points de contact" réguliers pour comprendre leurs préoccupations tout en gardant un contrôle sur les messages qu'ils véhiculent. • Renforcer l'adhésion des autres groupes pour isoler leur influence. **Attente active** : compte tenu de leur tendance à parler plus qu'à agir, il peut être efficace de simplement attendre. En général, ces acteurs finissent par se rallier au projet une fois qu'ils voient les autres s'engager. Utiliser des outils de communication pour montrer les avancées et les succès du projet, ce qui pourrait les inciter à s'impliquer positivement.

* Ces reformulations permettent de reconnaître leur posture sans la juger, et de souligner qu'ils peuvent aussi porter des alertes sur des dysfonctionnements anciens ou des peurs collectives.

LE CCPP : UN MODÈLE DE CONDUITE DU CHANGEMENT EN 4 PHASES AUTOUR DUQUEL SERA STRUCTURÉ LE TOOLKIT

Phase	Étapes	Outils	Durée estimative*
COMPRENDRE L'EXISTANT	1.1 Clarifier la situation actuelle 1.2 Identifier et cartographier les populations	1.1.A : Fiche synthétique du projet 1.1.B : Analyse de l'organigramme 1.1.C : Analyse de la gouvernance 1.1.D : Guide d'entretiens de cadrage 1.2.A : Cartographie des populations	6 semaines
CONCEVOIR UN PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT	**2.1 Analyser les impacts sur le projet** **2.2 Élaborer un plan de communication** **2.3 Élaborer un plan de formation**	2.1.A : Analyse de l'impact du changement 2.2.A : Tableau des besoins pour le plan de communication 2.3.A : Tableau des besoins pour le plan de formation	**6 semaines**
PILOTER LA CONDUITE DU CHANGEMENT	3.1 Définir lagouvernance 3.2 Adapter le plan aux changements	3.1.A : Fiche d'avancement 3.1.B : Tableau de bord des KPI 3.2.A : Feedback et ajustements 3.2.B : Registre des risques	de 3 à 6 mois
PROMOUVOIR LA CONDUITE DU CHANGEMENT	4.1 Promouvoir les projets réussis 4.2 Développer le peer2peer Learning 4.3 Améliorer la méthodologie adoptée	4.1.A : Outils promotionnels 4.2.A : Mentorat 4.2.B : Réseau des praticiens 4.3.A : Groupes de réflexion	3 mois

PHASE 2 : CONCEVOIR UN PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT

APERÇU DE LA PHASE

Phase	Étapes	Outils
PHASE 2 - CONCEVOIR UN PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT *Analyser les impacts, communiquer efficacement et former aux nouveaux outils* C	**2.1 Analyser les impacts sur le projet** • **Pourquoi :** Comprendre l'ampleur du changement permet de mieux anticiper les réactions et les ajustements nécessaires pour le mettre en œuvre avec succès • **Comment :** Faire un état des lieux des changements prévus et évaluer comment ils affecteront les différents acteurs	2.1.A : Analyse de l'impact du changement
	2.2 Élaborer un plan de communication • **Pourquoi :** Une communication personnalisée et adaptée augmente la compréhension du changement • **Comment :** Adapter le message et les canaux de communication en fonction des caractéristiques et des besoins de chaque groupe (réunions, e-mails, affichages, etc.)	2.2.A : Tableau des besoins pour le plan de communication
	2.3 Élaborer un plan de formation • **Pourquoi :** La formation permet d'acquérir les compétences pour réussir le changement • **Comment :** Définir les formations adaptées à chaque groupe impliqué dans le changement et organiser les sessions de formation en fonction des étapes du projet	2.3.A : Tableau des besoins pour le plan de formation

2.1 ANALYSER LES IMPACTS SUR LE PROJET

OUTIL N° 2.1.A : ANALYSE DE L'IMPACT DU CHANGEMENT

Accèdez au modèle

Toute transformation s'appuie sur la volonté de passer d'un état (A) à un état (B).

Situation A *Instant T* → **Situation B** *Instant T+1*

Afin d'évaluer l'impact de ce changement, il est essentiel de définir précisément l'état cible (B) et d'en comprendre les implications. Cette définition peut prendre plusieurs formes, notamment :

- **La formalisation des nouvelles procédures,** permettant une comparaison structurée avec les procédures existantes, qu'elle soit réalisée de manière formelle ou informelle.
- **La clarification de l'organisation cible,** facilitant l'analyse des évolutions en matière de périmètre, de rôles et de responsabilités.
- **L'identification et la consolidation des changements** à travers les entretiens menés avec les parties prenantes (organisation, processus, système d'information, entités métier et fonctions support impliquées dans le projet).

Outils qui décrivent la situation A

- Fiche synthétique
- Entretiens
- Gouvernance
- Cartographie des populations

Outils qui décrivent la situation B

- Nouveau manuel de procédures
- Organisation cible
- Entretiens

Outil n° 2.1.A : Analyse de l'impact du changement

Veuillez utiliser le modèle officiel de transcription des actes https ://www.mmsp.gov.ma/sites/default/files/publications/GuideMethodologiqueSimplifDigit_10052025.pd

2.1 ANALYSER LES IMPACTS SUR LE PROJET

OUTIL N° 2.1.A : ANALYSE DE L'IMPACT DU CHANGEMENT

Accèdez au modèle

Objectifs de cet outil

- Comparer les anciennes et les nouvelles méthodes de travail et d'organisation
- Recenser les impacts et les classer selon leur typologie
- Identifier les risques associés, les groupes impactés par le projet et les actions de mitigation

Astuces

- Il est essentiel de **décrire avec précision le mode de fonctionnement actuel**, sans le considérer comme une évidence.
- Il n'y a pas de règle fixe quant au niveau de détail : cela dépend du temps disponible, de la possibilité de regrouper certains changements et de la structuration du projet. Plus l'analyse est détaillée, mieux c'est, car **derrière un grand changement se cachent souvent de nombreux petits changements**, qui peuvent constituer des irritants pour l'adoption.
- Concernant l'impact, il convient d'adopter une approche factuelle et opérationnelle : ne pas se limiter aux bénéfices attendus, mais expliciter concrètement **ce qui va évoluer** dans les pratiques de travail et dans le quotidien des équipes.

2.1 ANALYSER LES IMPACTS SUR LE PROJET

OUTIL N° 2.1.A : ANALYSE DE L'IMPACT DU CHANGEMENT

Chaque changement est identifié avec un numéro séquentiel

Chaque changement est range dans une stream

Chaque changement est dote d'une nomination propre

Chaque changement est décrit de la manière la plus precise possible

Source : manuel de procédures actuelles et ou cibles, interviews

ID pour le changement étudié	Stream/volet	Nom du changement	Description du changement

Pour chaque changement préciser la population impactée
Source : Cartographie des population

Décrire ce que ce changement représente pour cette population

Catégorisation du changement

Préciser si le changement est radical ou subtil

Population(s) impactée(s) par ce changement (voir la cartographie des populations)	Description de l'impact de ce changement	Catégorie de l'impact	Criticité de l'impact (radicalité du changement)

Identifie les blocages potentiels pour chaque changement.

Préciser la probabilité d'occurrence

Automatique

Risques/Blocages possibles qui peuvent miner la réussite de ce changement	Probabilité d'occurrence de ce risque	AUTOMATIQUE - Action à prioriser

Chaque action est enregistrée avec un ID (qui sera plus tard lié au Plan de conduite du changement)

Décrire les actions de mitigation

Si Autres, il faut le communiquer au chef de projet pour qu'il.elle se responsabilise

ID pour l'action de mitigation	Description des actions de mitigation	Type d'action (Formation, Communication, Autres: reglémentaires, procédures, technologique, organisationnelle...)

- Partie grise : décrire ce qui change
- Partie verte : décrire l'impact de ce changement
- Partie marron : identifier les points de blocage pendant le projet
- Partie bleue : identification des actions de mitigation du plan de conduite du changement

2.1 ANALYSER LES IMPACTS SUR LE PROJET

OUTIL N° 2.1.A : ANALYSE DE L'IMPACT DU CHANGEMENT

EXEMPLE

CONTEXTE

La Commune de Aït El Farha a été choisi comme projet pilote pour déployer le nouvel outil digital dédié à la gestion des attestations administratives.
Jusqu'à présent, les usagers devaient se rendre physiquement au guichet et patienter parfois plusieurs heures pour effectuer leurs démarches. Grâce à ce nouveau système, les demandes pourront désormais être déposées en ligne via le portail **Bla-warqa**. Les attestations seront ensuite transmises aux usagers par SMS ou par e-mail dans un délai de 48 heures.

Groupes spécifiques	Effectif	Rôle attendu dans la transformation	Rapport au changement identifié suite aux entretiens
Directeur du Service	1	Décide & valide	Favorable au principe car souhaite se positionner comme un service innovant, Craint l'excès de transparence
Responsables administratifs	4	Encadrent les agents	Peur de perdre leur utilité ; Craint la charge de travail supplémentaire et l'excès de transparence
Agents d'accueil (guichet)	12	Reçoivent les usagers	Peur de ne pas savoir utiliser le système ; craint la charge de travail supplémentaire et le manque de contact avec les citoyens
Service informatique de la commune	3	Maintient le SI existant	Voient l'opportunité d'augmenter leur importance ; craint la charge de travail supplémentaire
Citoyens usagers	~5 000/mois	Bénéficiaires finaux	Majorité favorable à plus de transparence et d'agilité dans le traitement des demandes, mais une partie de la population est mal connectées (pas de smartphone,
Syndicat des agents communaux	1 représentant	Défend les intérêts des agents	Vigilant sur les conditions de travail ; Favorable à plus de transparence

2.1 ANALYSER LES IMPACTS SUR LE PROJET

OUTIL N° 2.1.A : ANALYSE DE L'IMPACT DU CHANGEMENT

EXEMPLE

ID pour le changement étudié	Stream/volet	Nom du changement	Description du changement	Population(s) impactée(s) par ce changement	Description de l'impact de ce changement	Catégorie de l'impact	Criticité de l'impact
DE_01	Depôt	Nouveau processus de demande d'attestation de résidence en ligne	Actuelle: L'usager se déplace au guichet, remet ses pièces en main propre, attend la validation sur place (parfois plusieurs heures) et repart avec l'attestation papier. Cible: L'usager dépose sa demande sur Bla-warqa depuis chez lui, reçoit une notification par SMS ou e-mail et récupère son attestation sous 48h.	Usagers (citoyens)	Les usagers doivent adopter un nouveau canal entièrement numérique pour une démarche jusqu'alors exclusivement physique, sans garantie d'accès à Internet ni maîtrise des outils digitaux.	3. Process et procédures de travail	Fort
VA_1	Validation	Suppression du traitement physique des demandes	Actuelle: Les agents de guichet reçoivent les demandes en présentiel, vérifient les pièces manuellement et établissent les attestations sur papier avec signature du responsable. Cible: Les demandes sont déposées via le portail Bla-warqa, traitées numériquement par l'agent pour verifier les pièces et établir les attestations	Agents de guichet	Les agents perdent leur rôle de réception physique et doivent instruire les dossiers entièrement via une interface numériqu. Ils n'ont plus de contact avec les citoyens ce qui transforme radicalement leur quotidien de travail.	1. Changement organisationnel ou de responsabilités	Fort
					Les agents doivent apprendre à utiliser un portail numérique complet (connexion, traitement de dossier, validation, notification) sans expérience préalable d'outil similaire.	2. Changement technologique (SI / Digital, ...)	Fort
		Évolution du rôle des responsables administratifs vers le pilotage et la validation	Actuelle: Le responsable administratif valide et signe les attestations physiquement après vérification manuelle du dossier papier. Cible: Le responsable valide les dossiers instruits sur Bla-warqa via une interface de validation numérique.	Responsables administratifs	Les responsables doivent s'approprier un nouveau rôle de supervision numérique, gérer les délais de traitement via tableau de bord et assurer le respect du délai de 48h.	1. Changement organisationnel ou de responsabilités	Moyen

2.1 ANALYSER LES IMPACTS SUR LE PROJET

OUTIL N° 2.1.A : ANALYSE DE L'IMPACT DU CHANGEMENT

EXEMPLE

Risques/Blocages possibles qui peuvent miner la réussite de ce changement	Probabilité d'occurrence de ce risque	AUTOMATIQUE - Action à priorisation	ID pour l'action de mitigation	Description des actions de mitigation	Type d'action
Adoption limitée par les usagers ruraux peu connectés : fracture numérique (absence de smartphone, de connexion Internet ou d'adresse e-mail) ;	Elevée	Prio 1	M_01	Déploiement d'un guichet d'aide numérique à la commune pour accompagner les usagers non connectés / maintien temporaire	Communication
			M_02	Formation de médiateurs numériques communautaires	Formation
Méfiance vis-à-vis du numérique	Faible	Prio 3	M_03	Campagnes de proximité dans les douars et souks (affiches, SMS en darija)	Communication
Risque de maintien informel du guichet physique sous pression sociale (demander à l'agent de remplir lui	Moyenne	Prio 2	M_04	Valorisation des agents qui utilisent l'outil Bla-warqa	Autres
Résistance au changement des agents ; crainte de désintermédiation et de perte de sens du métier/ moins de contact social ; résistance liée à la perte de contrôle perçue sur le processus	Elevée	Prio 1	M_05	Réunions d'information valorisant le nouveau rôle des agents et les possibilités offertes par la solution Bla-warqa	Communication
Resistance car surveillance accru de leur performance percue	Faible	Prio 3			
Risque d'erreurs de traitement en phase de démarrage;	Moyenne	Prio 2	M_06	Processus de vérification par d'autres collègues sur les premières semaines de déploiement	Autres
Manque de compétences numériques de base ; Faible maturité numérique rendant la prise en main difficile	Elevée	Prio 1	M_07	Formations modulaires progressives adaptées au niveau faible (sessions courtes, répétées)	Formation
			M_08	Supports auto-apprenants (tutoriels vidéo et fiches PDF étape par étape)	Communication
			M_09	Simulations pratiques sur cas réels avant mise en production	Formation
			M_10	Mise en place d'une hotline accessible via WhatsApp	Autres
Manque de clarté sur les nouvelles responsabilités et les délais attendus (que faire si les agents n'appliquent pas le délais de 48h?) ; risque de désengagement si le portail	Moyenne	Prio 3	M_10	Ateliers de définition des nouveaux rôles et responsabilités (RACI) ; ;	Communication
Perception d'une transparence imposée	Elevée	Prio 2	M_11	réunions d'information avec la direction sur les objectifs et les délais du projet --> voir implication des responsables dans le comité	Autres

2.1 ANALYSER LES IMPACTS SUR LE PROJET

OUTIL N° 2.1.A : ANALYSE DE L'IMPACT DU CHANGEMENT

Exemples des blocages les plus courants et les types d'actions de mitigation possibles 1/4

Blocages	Mesures liées à la communication	Mesures liées à la formation	Autres types de mesures hors conduite du changement (IT, MOA, RH...)
1. Résistance des agents au changement	• Messages réguliers valorisant les bénéfices du projet (vidéos, campagnes de communication internes, message Whatsapp...) • Réunions d'information régulières • Organisation de forums d'écoute avec les agents pour recueillir leurs craintes et propositions • Affichages ou écrans avec FAQ	• Ateliers ciblés (30 min) • Supports auto-apprenants (tutoriels vidéo ou PDF) • Formation par les pairs • Coaching terrain post-déploiement par les agents référents	• Mise en place d'un espace collaboratif numérique (type SharePoint/Teams) pour co-construire certaines décisions • Intégration d'un volet “conduite du changement” dans les entretiens annuels d'évaluation RH • Implication précoce de représentants du personnel dans la gouvernance du projet (comité pilote) • Intégrer des sous-cellules PMO/AMOA dédiées à la conduite du changement dans les régions / unités / départements ayant ce besoin
2. Adoption limitée chez les usagers	• Campagnes de proximité (radios locales, SMS, affiches) • Points d'information mobiles • Partenariats avec associations locales • Diffusion de vidéos pédagogiques démontrant les cas d'usage concrets	• Ateliers de démonstration • Distribution de guides pratiques imprimés pour les personnes peu connectées • Formation de médiateurs numériques	• Amélioration de l'ergonomie et accessibilité des services en ligne (UX/UI) • Déploiement de bornes ou guichets d'aide numérique dans les lieux publics (mairies, bibliothèques) • Mettre en place des médiateurs digitaux • Tests utilisateurs avec panels d'usagers avant les mises en production

2.1 ANALYSER LES IMPACTS SUR LE PROJET

OUTIL N° 2.1.A : ANALYSE DE L'IMPACT DU CHANGEMENT

Exemples des blocages les plus courants et les types d'actions de mitigation possibles 2/4

Blocages	Mesures liées à la Communication	Mesures liées à la Formation	Autres types de mesures hors conduite du changement (IT, MOA, RH...)
3. Manque de compétences techniques chez les agents	• Canal de questions-réponses dédié (WhatsApp, intranet) • Témoignages inspirants d'agents ayant réussi	• Formations modulaires adaptées aux niveaux des agents • Simulations pratiques • Coaching personnalisé	• Mise en place d'un centre de compétences interne ou cellule support technique (hotline, chat interne) • Identification et mobilisation d'agents "référents numériques" par direction • Inclusion d'une certification digitale dans les parcours de carrière RH
4. Manque de clarté sur les rôles et responsabilités	• Réunions explicatives avec les managers et les agents • Création de fiches-métiers intégrant les nouvelles responsabilités	• Ateliers collaboratifs pour définir les nouvelles responsabilités • Jeux de rôles pour simuler les nouveaux flux	• Cartographie des rôles (ex. : RACI intégré au logiciel métier). • Organiser des ateliers de simulation des workflows • Ajustement des fiches de poste

2.1 ANALYSER LES IMPACTS SUR LE PROJET

OUTIL N° 2.1.A : ANALYSE DE L'IMPACT DU CHANGEMENT

Exemples des blocages les plus courants et les types d'actions de mitigation possibles 3/4

Blocages	Mesures liées à la Communication	Mesures liées à la Formation	Autres types de mesures hors conduite du changement (IT, MOA, RH...)
5. Perception négative du projet par les agents ou usagers	• Transparence sur l'avancement du projet (newsletter mensuelle avec les avancements, indicateurs, majeurs problèmes rencontrées, leçons apprises...) • Reconnaissance publique des efforts • Ambassadeurs du changement • Mini capsules vidéos “1 agent, 1 histoire” pour partager les réussites internes	• Formation storytelling pour communiquer les bénéfices • Workshops motivationnels pour valoriser leur impact • Inclusion d'exemples concrets tirés du terrain dans les supports • Concours internes de présentation des bénéfices du projet	• Publication d'indicateurs d'impact en open data (transparence) • Tableau de bord partagé avec retours terrain intégrés • Création d'un “hall of fame” interne valorisant les contributions positives
6. Difficultés d'adaptation de certains groupes spécifiques	• Messages adaptés et empathiques : utilisant un langage accessible et bienveillant, traduits en arabe dialectal et tamazight selon les régions • Témoignages inspirants d'autres cas réussis	• Formations simplifiées et ludiques • Coaching individuel pour les cas complexes. • Hotline accesible via Whatsapp • Capsules vidéo accessibles via le téléphone • Roadshow de formation spécifique	• Accessibilité renforcée : compatibilité mobile, lecteurs d'écran, simplification linguistique des interfaces • Accompagnement individualisé des agents proches de la retraite, en situation de handicap ou de faible niveau de compétences numérique • Ajustement des rythmes de déploiement en fonction des profils utilisateurs • Création de groupes d'entraide ou de peer-learning

2.1 ANALYSER LES IMPACTS SUR LE PROJET

OUTIL N° 2.1.A : ANALYSE DE L'IMPACT DU CHANGEMENT

Exemples des blocages les plus courants et les types d'actions de mitigation possibles 4/4

Blocages	Mesures liées à la Communication	Mesures liées à la Formation	Autres types de mesures hors conduite du changement (IT, MOA, RH...)
7. Mauvaise perception de l'outil par les médias	• Stratégie proactive de communication auprès des journalistes et influenceurs • Organisation de démonstrations et webinaires explicatifs	• Sensibilisation des porte-paroles de l'administration à la gestion des retours médiatiques • Formation à la communication de crise	• Invitation d'influenceurs à des visites guidées numériques • Production de vidéos pédagogiques courtes à diffuser sur les canaux officiels (YouTube, sites gouvernementaux) • Référencement de l'outil dans des classements ou concours publics d'innovation • Améliorer les aspects clés du système : sécurité et confidentialité des données et en parler
8. Problèmes d'interopérabilité ou de stabilité de la solution	• Communication proactive sur les risques d'indisponibilité temporaire en amont des phases critiques (ex. : messages sur l'intranet 48 h à l'avance) • Diffusion d'infographies simples expliquant les causes possibles des lenteurs ou des bugs, ainsi que les actions correctives en cours • Mise en place d'un canal de signalement rapide pour les problèmes techniques (ex. : formulaire dédié ou numéro court interne) • Retour d'information régulier aux agents sur l'état de stabilisation du système (ex. : mini-bulletins hebdomadaires)	• Sessions de formation pour les référents techniques internes sur l'identification et la remontée des bugs • Ateliers pratiques pour les utilisateurs sur les procédures à suivre en cas de dysfonctionnement (ex. : contournement, sauvegarde locale) • Simulations de pannes pendant les sessions de formation pour tester les réactions des agents • Tutoriels vidéo expliquant les bonnes pratiques pour éviter les erreurs courantes dans l'usage de l'outil	• Réaliser un audit technique pour identifier les incompatibilités avec les systèmes existants • Déployer une architecture modulaire • Réaliser des tests de charge simulés avec les données réelles • Installer un outil de monitoring en temps réel • Élaborer un Plan de Continuité d'Activité • Organiser des réunions techniques hebdomadaires entre la MOA, la DSI et les éditeurs logiciels pour suivre l'intégration • Rédiger une documentation technique centralisée pour faciliter la prise en main par les futures équipes techniques

2.1 ANALYSER LES IMPACTS SUR LE PROJET

COMITÉ DE PILOTAGE A L'ISSUE DE L'ANALYSE DES IMPACTS POUR VALIDATION

Le responsable de la conduite du changement présente, lors des prochaines réunions, les points suivants :

- Le nombre d'entretiens réalisés et la documentation utilisée pour faire les analyses
- Une synthèse de la cartographie des populations en mettant en avant le positionnement de chaque typologie d'acteurs
- Une synthèse des premiers résultats obtenus suite à l'analyse des impacts

À l'issue de cette réunion

- Les premiers résultats obtenus doivent **faire l'objet d'une validation** auprès des parties prenantes concernées.
- Il convient également **d'identifier les responsables en charge de la communication et de la formation**, qui assureront la supervision de l'élaboration et du déploiement du plan de communication et du plan de formation.



LA COMMUNICATION ET LA FORMATION : DEUX LEVIERS COMPLÉMENTAIRES, SOUVENT CONFONDUS, MAIS AUX OBJECTIFS DISTINCTS

Objectifs de la communication	Objectifs de la formation
Informer, rassurer, mobiliser	Faire monter en compétence
Transmettre un message pour comprendre et adhérer	Transmettre un savoir-faire

Exemples d'activités de communication

- Affiche dans les locaux sur un nouveau logiciel RH
- Newsletter interne sur les bénéfices d'une réforme
- Réunion d'information avec la direction
- Vidéo de témoignages d'équipes pilotes
- Foire aux questions (FAQ) en ligne

Exemples d'activités de formation

- Atelier pratique sur un outil numérique
- Formation en salle sur une nouvelle procédure
- E-learning avec un quiz de validation
- Coaching managérial en période de transition
- Mise en situation pour tester une nouvelle organisation



La communication prépare à la formation, la formation permet l'action.

2.2 ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

OUTIL N° 2.2.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE COMMUNICATION

Pour élaborer un plan de communication, il est essentiel de s'appuyer sur les outils déjà utilisés en amont et d'examiner les canaux de communication existants.

Cartographie des populations (outil 1.2.A)

- *Identifier les "**early adopters**" dans chaque catégorie de population. Ces précurseurs sont cruciaux pour **lancer le mouvement du changement**, servir de **points de repère** et fournir un **feedback** précieux.*
- ***Prioriser** les groupes de population les plus critiques selon l'analyse de l'impact.*

Analyse de l'impact (outil 2.1.A)

- ***Regrouper les actions de mitigation** identifiées comme « communication » par groupes de population et par typologie d'impact.*

Analyse des canaux de communications existants

- ***Collaborer avec les équipes de communication** pour identifier les canaux préférés par les principales populations cibles.*

2.2 ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

OUTIL N° 2.2.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE COMMUNICATION

Accèdez au modèle

Objectifs de cet outil

- Structurer les actions de communication à mettre en place.
- Lier les populations cibles, leurs besoins en information, les messages clés, et les canaux de diffusion appropriés.
- Anticiper la fréquence, les ressources nécessaires et la priorité des actions.
- Permettre une vision d'ensemble, cohérente et actionnable, pour mobiliser les parties prenantes.

Astuces

- L'outil 2.1.A Analyse de l'impact est **indispensable** pour pouvoir bien remplir ce tableau.
- Ce document est destiné au responsable des activités de communication de tout le projet afin de garantir une cohérence dans la stratégie de communication globale.

2.2 ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

OUTIL N° 2.2.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE COMMUNICATION

Ce n'est pas au responsable de la conduite du changement d'élaborer le plan de communication, toutefois, il est responsable de le soumettre aux personnes impliquées dans la coordination des activités de communication ou au prestataire externe.

Objectifs de la communication	Population cible	Effectifs	Messages clés à transmettre à cette population cible	Canaux de diffusion préférés pour cette population	Fréquence / Moment	Estimation budgétaire / ressources nécessaires	Priorité de cette action vis à vis des autres action de communication

2.2 ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

OUTIL N° 2.2.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE COMMUNICATION

Dans le cadre d'un projet de conduite du changement, un plan de communication joue un rôle crucial pour assurer que le changement soit accepté et bien intégré par toutes les parties prenantes. Voici les **3 principaux objectifs :**

A) Décliner une vision claire du changement

Étapes

1. Définition des messages clés généraux et spécifiques, et identification des populations cibles.
2. Sélection des canaux de communication appropriés.
3. Établissement d'un planning de communication.

B) Engager et impliquer

Étapes

1. Identifier les populations clés à impliquer grâce à l'outil 1.2.A : Cartographie des populations.
2. Planifier ces activités dans le plan de communication.

C) Maintenir la motivation et le moral

Étapes

1. Identifier les populations clés à motiver grâce à la lecture croisée de l'outil 1.2.A : Cartographie des populations et de l'outil n° 2.1.A : Analyse de l'impact du changement.
2. Planifier ces activités dans le plan de communication.

Il est essentiel d'impliquer les équipes de communication internes ou externes dans le processus de définition et de déploiement d'un plan de communication. L'objectif n'est pas de faire à la place des experts – mais d'être outillé pour parler, convaincre et recommander.

En aucun cas, les responsables de la conduite du changement ne pourront se substituer aux professionnels de la communication, ils n'agiront qu'en tant que facilitateurs.

2.2 ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

OUTIL N° 2.2.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE COMMUNICATION

1 - Définition des messages clés généraux

A) Décliner une vision claire du changement

B) Engager et impliquer

C) Maintenir la motivation et le moral

Pour pouvoir définir les messages clés généraux il faut communiquer sur les éléments suivants :	**Messages (quel message, quel niveau d'information)**	**Canal / Format**	**Fréquence / Moment**
...**les raisons du changement** *(les problèmes ou inefficacités dans la situation actuelle qui nécessitent un changement, fournir des exemples ou des données concrètes.*	• Les problèmes actuels	À definir selon la cible	
...**les bénéfices du changement** *(à chaque cible son bénéfice et ainsi que le bénéficie global pour l'usager final).*	• Les bénéfices		
...**les détails du changement** *Ce qui va changer (processus, structures, technologies, etc.), les nouveaux rôles et responsabilités, ou les changements dans les rôles existants et l'état d'avancement du projet.*	• Les processus qui vont changer • Les nouveaux rôles et responsabilités, ainsi que les changements dans les rôles existants • L'état d'avancement du projet à chaque étape importante		
...**sur les ressources disponibles** *pour soutenir les parties prenantes pendant la transition (formations, support technique, calendrier des jalons clés, etc.).*	• Les formations disponibles pour les nouvelles technologies et processus • Le support technique accessible en cas de difficultés ou questions • Le calendrier des jalons clés pour anticiper les changements à venir		

2.2 ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

OUTIL N° 2.2.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE COMMUNICATION

1 - Définition des messages clés spécifiques

A) Décliner une vision claire du changement

B) Engager et impliquer

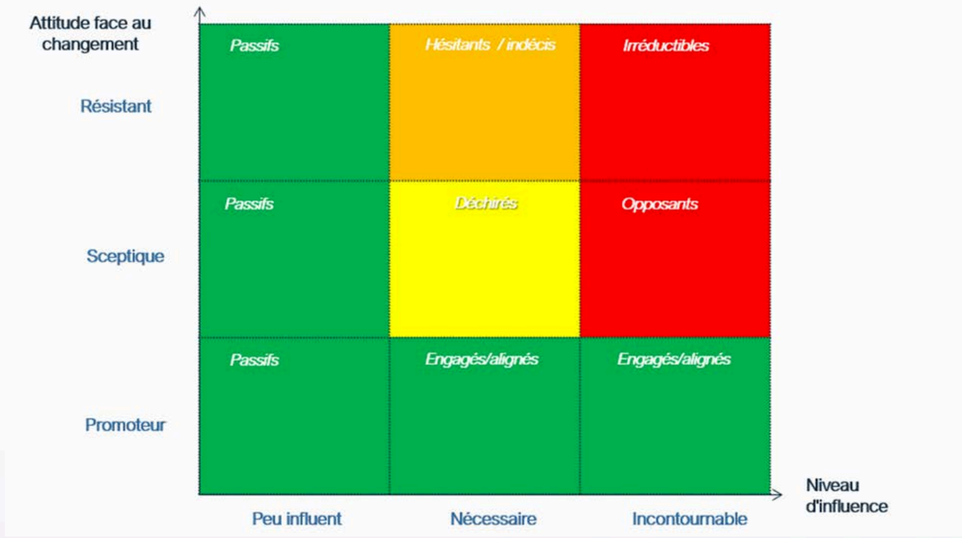
C) Maintenir la motivation et le moral

Pour pouvoir définir les messages clés **spécifiques**, il faut regarder :

- *l'outil n° 2.1.A : Analyse de l'impact du changement : dans les actions de communication, identifier des groupes et des actions homogènes pour les planifier de manière conjointe*
- *l'outil n° 1.2.A : Cartographie des populations : comprendre le niveau d'attitude de la population impactée face au changement et son niveau d'influence*

→ Cela permet de prioriser les activités de communication sur les populations les plus critiques

→ Cela permet aussi d'identifier les "early adopters" dans chaque catégorie de population. Ces précurseurs sont cruciaux pour lancer le mouvement du changement, servir de points de repère et fournir un feedback précieux



2.2 ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

OUTIL N° 2.2.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE COMMUNICATION

2 - Sélection des canaux de communication appropriés (1/3)

	Avantages	Inconvénients	
• ***E-mails***	Les e-mails offrent une communication efficace et économique, permettant l'envoi rapide à plusieurs destinataires avec des pièces jointes détaillées.	Les e-mails peuvent parfois sembler impersonnels et ne pas transmettre le ton ou les nuances de la communication verbale.	• ***E-mails***
• ***Réunions***	Les réunions permettent une communication directe et immédiate et une interaction en temps réel, facilitant les échanges d'idées et les discussions approfondies.	Trop de réunions peuvent perturber la productivité des agents de l'administration, en interrompant leur travail et en les obligeant à jongler entre différentes tâches.	• ***Réunions***
• ***Intranet***	L'intranet centralise les informations et augmente la productivité en facilitant l'accès rapide aux ressources nécessaires.	Un excès d'informations sur l'intranet peut devenir accablant pour les utilisateurs, rendant difficile la recherche des informations pertinentes.	• ***Intranet***
• ***Bulletins d'information***	Les bulletins d'information permettent de transmettre des informations importantes à un large public de manière efficace et régulière.	La création des bulletins exige des ressources pour la rédaction, la conception et la distribution, avec le défi supplémentaire d'assurer leur lecture et leur efficacité auprès du public cible.	• ***Bulletins d'information***

2.2 ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

OUTIL N° 2.2.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE COMMUNICATION

2 - Sélection des canaux de communication appropriés (2/3)

	Avantages	Inconvénients
• ***Webinaire d'information***	Les webinaires sont accessibles à un large public, encouragent l'interaction grâce à des fonctionnalités comme les questions-réponses en direct, et peuvent être visionnés à tout moment grâce à leurs enregistrements, maximisant ainsi l'engagement et la portée.	Les webinaires peuvent être perturbés par des problèmes de connexion Internet et nécessiter des efforts constants pour maintenir l'attention des participants, surtout lors de présentations longues ou peu dynamiques. ***Webinaire d'information***
• ***FAQ***	Les FAQ sont disponibles 24/7, offrant des réponses rapides et standardisées aux utilisateurs. Elles sont faciles à mettre à jour, permettant de maintenir des informations précises et actuelles.	Les FAQ peuvent ne pas couvrir tous les cas spécifiques et nécessitent que les utilisateurs sachent quoi chercher. Elles manquent d'interactivité et de personnalisation. ***FAQ***
• ***Affiches***	Les affiches sont très visibles dans les lieux physiques et faciles à comprendre en un coup d'œil. Elles sont pratiques même pour le personnel qui n'a pas accès aux outils numériques.	Les affiches sont limitées en termes de détails qu'elles peuvent transmettre et ne permettent pas l'interaction avec le public. ***Affiches***

2.2 ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

OUTIL N° 2.2.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE COMMUNICATION

2 - Sélection des canaux de communication appropriés (2/3)

	Avantages	Inconvénients	
• ***Vidéos explicatives***	Les vidéos explicatives rendent les concepts complexes facilement compréhensibles grâce à des visuels et des narrations engageantes. Elles peuvent être visionnées à tout moment, offrant une grande flexibilité d'accès.	La production de vidéos est coûteuse et elles peuvent rapidement devenir obsolètes si les informations changent.	• ***Vidéos explicatives***
• ***« Journée portes ouvertes »***	Les journées portes ouvertes permettent une interaction directe et immédiate avec les parties prenantes, offrant des démonstrations en temps réel qui renforcent la confiance.	Elles demandent une organisation logistique importante et sont limitées dans le temps et l'espace, ce qui peut restreindre la participation. Elles peuvent être coûteuses.	• ***« Journée portes ouvertes »***
• ***Réseaux d'entreprises (Ms Teams)***	Les réseaux d'entreprises comme Ms Teams permettent une communication en temps réel et facilitent le travail collaboratif à distance.	Comme toute plateforme numérique, MS Teams peut rencontrer des problèmes techniques ou des pannes de service. Ces interruptions peuvent nuire à la productivité et nécessitent souvent l'intervention d'un support technique pour être résolues.	• ***Réseaux d'entreprises (Ms Teams)***

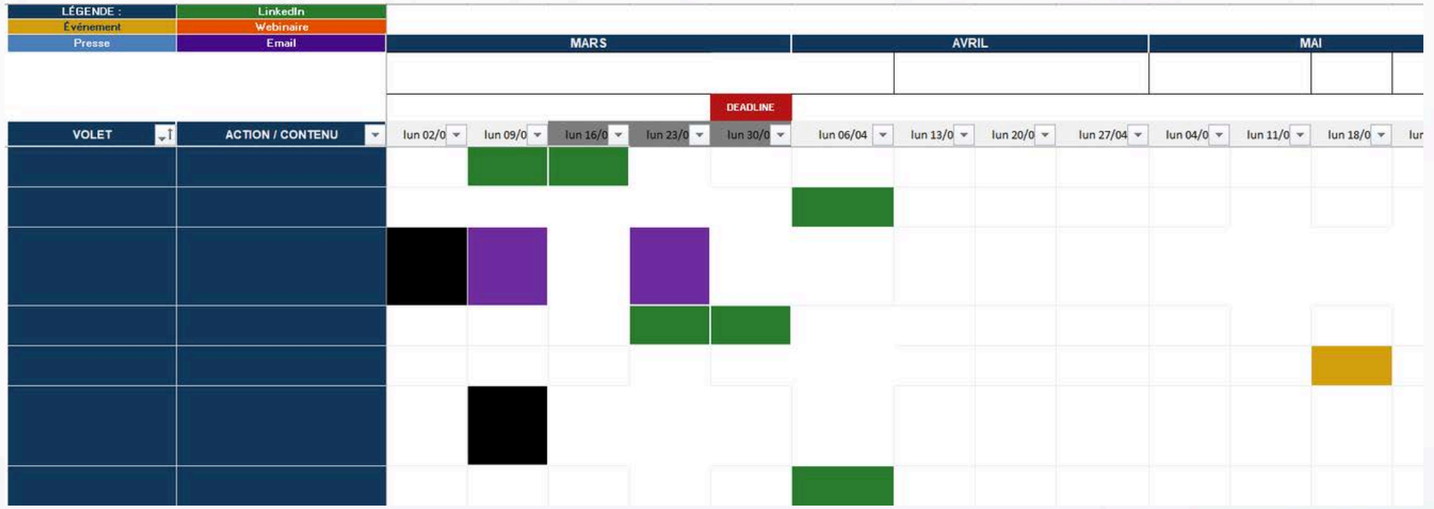
2.2 ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

OUTIL N° 2.2.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE COMMUNICATION

Accèdez au modèle

3 - Établissement d'un planning de communication

- Un planning de communication clair et détaillé garantit que les informations appropriées sont transmises au moment opportun tout au long du processus de changement.
- Ce planning doit inclure des dates clés, les publics cibles, et les canaux de communication adaptés pour chaque étape.
- Il est essentiel d'ajuster le planning en fonction des activités clés du projet de transformation : par exemple, la mise en production d'un module spécifique.
- Les early adopters peuvent être d'un grand appui pour la diffusion des informations.



2.2 ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

OUTIL N° 2.2.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE COMMUNICATION

Il y a plusieurs manières d'engager et d'impliquer les groupes impactés par le changement, notamment :

A) Décliner une vision claire du changement | **B) Engager et impliquer** | C) Maintenir la motivation et le moral

Outil / stratégie	Quand l'utiliser ?	Description de l'outil	Exemple
Création d'une équipe “noyau dur” composée de responsables et de chefs de service – avec une rencontre d'alignement et de feedback	Lorsqu'il est essentiel d'assurer l'alignement stratégique et l'engagement du middle management pour promouvoir et faciliter le changement dans l'administration.	Former un groupe de responsables pour coordonner les initiatives et promouvoir le changement au sein de leurs départements.	Organiser des réunions mensuelles avec les chefs de services pour communiquer autour du progrès réalisé et recueillir des feedbacks sur les défis rencontrés ainsi que les solutions proposées pour les surmonter.
Faire des ateliers de cocréation avec des groupes spécifiques	Lorsqu'il est nécessaire de développer des solutions numériques adaptées aux besoins précis des utilisateurs internes et d'encourager leur participation active dans le processus de changement et proposer des améliorations liées au plan de conduite du changement)	Organiser des sessions collaboratives avec les agents de l'administration pour développer des solutions et des outils adaptés à leurs besoins.	Organiser des ateliers et des workshops durant lesquels les participants, notamment les agents de l'administration publique, développent des solutions innovantes qu'ils vont exploiter dans le processus de changement.
Points/cafés d'information / FAQ	Lorsqu'il est important de fournir des mises à jour régulières, de répondre aux questions fréquentes et de maintenir une communication ouverte et continue avec les agents de l'administration.	Mettre en place des réunions régulières pour informer les agents de l'administration et répondre à leurs questions.	Mettre en place des sessions informelles régulières où les agents de l'administration peuvent poser des questions et obtenir des clarifications sur les nouvelles initiatives ou pratiques.

2.2 ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

OUTIL N° 2.2.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE COMMUNICATION

Il y a plusieurs manières d'engager et d'impliquer les groupes impactés par le changement, notamment :

A) Décliner une vision claire du changement | **B) Engager et impliquer** | C) Maintenir la motivation et le moral

Outil / stratégie	Quand l'utiliser ?	Description de l'outil	Exemple
Point one-to-one avec des personnes clés	Lorsqu'il est crucial de fournir un soutien personnalisé, de recueillir des feedbacks détaillés ou de discuter des préoccupations spécifiques de manière confidentielle avec les populations impactées par le changement.	Tenir des entretiens individuels avec les populations cibles pour discuter des préoccupations et obtenir des feedbacks détaillés.	Tenir des réunions individuelles régulières avec les personnes clés notamment les représentants des équipes et les chefs de départements impactés par le changement pour discuter des progrès, résoudre les problèmes et réaligner les objectifs.
Questionnaires	Lorsqu'il est nécessaire de collecter des feedbacks de manière structurée auprès d'un large groupe d'agents ou de parties prenantes pour évaluer l'impact des changements et identifier les domaines nécessitant des améliorations.	Lancer des questionnaires après chaque phase du projet pour recueillir de manière structurée les opinions, les perceptions et les feedbacks des populations impactées par le changement.	Envoyer des sondages anonymes aux agents de l'administration pour recueillir leurs retours sur les initiatives en cours et identifier les domaines nécessitant des améliorations.

2.2 ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

OUTIL N° 2.2.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE COMMUNICATION

Il y a plusieurs manières d'engager et d'impliquer les groupes impactés par le changement, notamment :

A) Décliner une vision claire du changement

B) Engager et impliquer

C) Maintenir la motivation et le moral

Outil / stratégie	Quand l'utiliser ?	Description de l'outil	Exemple
Événement pour célébrer un jalon	Organiser des événements pour marquer et célébrer l'achèvement des phases importantes dans le processus de changement.	À la fin de chaque phase majeure du projet ou lors de l'atteinte d'objectifs clés.	Fêter l'achèvement de la formation des agents de l'administration.
E-mail de remerciement	Envoyer des e-mails personnalisés pour reconnaître et remercier les agents pour leurs efforts et leur engagement.	À la fin d'une tâche critique, après une période intense ou après un succès notable.	Envoyer des e-mails contenant un message court et positif, qui ne nécessite aucune réponse et qui exprime une gratitude envers les agents de l'administration concernés.
Mettre en avant les formations et autres ressources qui sont mises à disposition	Communiquer sur les formations disponibles et encourager les agents à les suivre pour se préparer au changement.	Lors du déploiement de nouveaux systèmes ou pendant les phases de préparation.	Envoyer des reminders aux agents concernés par les formations disponibles afin de tirer parti des opportunités d'apprentissage et de développement qu'elles offrent.

2.2 ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

OUTIL N° 2.2.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE COMMUNICATION

Il y a plusieurs manières d'engager et d'impliquer les groupes impactés par le changement, notamment :

A) Décliner une vision claire du changement

B) Engager et impliquer

C) Maintenir la motivation et le moral

Outil / stratégie	Quand l'utiliser ?	Description de l'outil	Exemple
Compétitions / récompenses	Organiser des événements pour marquer et célébrer l'achèvement des phases importantes dans le processus de changement.	À la fin de chaque phase majeure du projet ou lors de l'atteinte d'objectifs clés.	Fêter l'achèvement de la formation des agents de l'administration.
Intégrer dans les résultats annuels / primes	Communiquer sur les formations disponibles et encourager les agents à les suivre pour se préparer au changement.	Lors du déploiement de nouveaux systèmes ou pendant les phases de préparation.	Envoyer des reminders aux agents concernés par les formations disponibles afin de tirer parti des opportunités d'apprentissage et de développement qu'elles offrent.
Raconter des histoires personnelles grâce au storytelling	Lorsqu'il est nécessaire de créer de l'adhésion ou de susciter l'engagement émotionnel autour du projet de changement.	Partager des récits vécus par des agents (succès, difficultés surmontées, impacts positifs) pour incarner le changement et donner du sens à la transformation.	Témoignage vidéo d'un agent racontant comment une réforme a facilité son travail quotidien.

2.2 ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

OUTIL N° 2.2.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE COMMUNICATION

À travers les principaux indicateurs opérationnels, nous obtenons une vue d'ensemble des progrès réalisés, des objectifs atteints et des problèmes éventuels, facilitant ainsi la prise de décision rapide et éclairée.

Catégorie	Proposition de KPI	Formule ou méthode de calcul
Quantitatif	Respect du calendrier de diffusion	Actions diffusées à la date prévue / Total actions × 100
Quantitatif	Taux d'ouverture des e-mails / newsletters	E-mails ouverts / E-mails envoyés × 100
Quantitatif	Taux de participation aux événements	Participants / Cible attendue × 100
Quantitatif	Taux de couverture média (articles, mentions, etc.)	Nombre de mentions / Couverture média attendue × 100
Quantitatif	Taux d'ouverture des newsletters	Nombre de newsletters ouvertes / Newsletters envoyées x 100
Qualitatif	Taux de satisfaction vis-à-vis des messages reçus	Sondage post-campagne ou enquête de satisfaction
Qualitatif	Clarté perçue des messages	Sondages qualitatifs, groupes de discussion
Qualitatif	Taux d'engagement sur les réseaux sociaux	Commentaires, likes, partages / Impressions
Qualitatif	Nombre de feedbacks collectés	Nombre de retours (questionnaires, e-mails, etc.)
Qualitatif	Taux de compréhension du message (tests, sondages)	Test de compréhension ou quiz post-campagne

2.2 ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

OUTIL N° 2.2.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE COMMUNICATION

Plan de Communication – Points Clés à Retenir

4 piliers structurants

Messages clés	• ***Pourquoi ce changement ? Quels bénéfices ? Comment sera-t-il mis en place ?***
Publics cibles	• ***Agents de l'administration, décideurs, middle management, usagers/citoyens.***
Canaux de Communication	• ***E-mails, réunions, webinaires, affiches, intranet, vidéos explicatives.***
Planning	• ***Informations stratégiques en amont, suivi continu, et feedback en aval.***

Bonnes pratiques

- ***Simplifier les messages pour éviter la surcharge d'information.***
- ***Feedback et ajustements : adapter la communication en fonction des retours des parties prenantes.***
- ***Multicanal : varier les formats selon les cibles*** *(ex. : digital pour les jeunes agents, affiches pour les équipes de terrain).*
- ***Un plan clair et impactant favorise une meilleure adhésion au changement !***

2.3 ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

OUTIL N° 2.3.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE FORMATION

Pour élaborer un plan de formation structuré il faut s'appuyer sur les outils déjà utilisés afin de garantir une appropriation efficace du changement par toutes les parties prenantes :

Cartographie des populations (outil 1.2.A)

- *Identifier les **besoins spécifiques de formation pour chaque catégorie de population***
- *Discuter avec les early adopters pour encourager une dynamique d'apprentissage positive et fournir un retour d'expérience précieux.*

Analyse de l'impact (outil 2.1.A)

- ***Évaluer les compétences requises pour chaque groupe** en fonction des changements technologiques, organisationnels ou liés aux processus et **intégrer les actions de mitigation déjà identifiées.***

Analyse des dispositifs de formation existants

- ***Collaborer avec les équipes pour sélectionner les formats pédagogiques les plus adaptés :** ateliers, e-learning, vidéos tutoriels, etc.*

2.3 ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

OUTIL N° 2.3.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE FORMATION

Accèdez au modèle

Objectifs de cet outil

- Recenser, structurer et prioriser les actions de formation.
- Définir les objectifs pédagogiques pour chaque groupe cible et choisir les modalités adaptées (présentiel, e-learning, coaching, etc.).
- Planifier les sessions de formation dans le temps.
- Estimer les ressources nécessaires (budget, formateurs, outils...).

Astuces

- L'outil 2.1.A Analyse de l'impact est **indispensable** pour pouvoir bien remplir ce tableau.
- Une première version peut être réalisée en chambre par le responsable de la conduite du changement, mais rapidement les responsables de la formation doivent aussi être impliqués.

2.3 ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

OUTIL N° 2.3.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE FORMATION

Objectifs de la formation	Population cible	Effectifs	Compétences spécifiques à développer pour cette population cible	Modalités et formats préférés selon cette population cible	Durée / Période (Quand ? Combien de temps ? Combien de fois?)	Estimation budgétaire / ressources nécessaires	Priorité de cette action vis à vis les autres action de formation

2.3 ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

OUTIL N° 2.3.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE FORMATION

L'élaboration du plan de formation s'articule autour de 3 étapes :

1 Analyse des besoins de formation

Identifier les besoins en formation des différentes populations concernées par le changement

2 Conception pédagogique

Concevoir la formation et choisir les méthodes pédagogiques les plus adaptées aux personnes concernées

3 Planifier la mise en œuvre de la formation

Planifier les sessions
Identifier les formateurs
Mobiliser les ressources



Il est essentiel d'impliquer les équipes de formation internes ou externes dans le processus de définition et de déploiement d'un plan de formation.

➡ En aucun cas, les responsables de la conduite du changement ne pourront se substituer aux professionnels de la formation ; ils n'agiront qu'en tant que facilitateurs.

2.3 ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

OUTIL N° 2.3.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE FORMATION

1 Analyse des besoins de formation

Pour commencer, il faut caractériser les besoins en formation des différentes populations concernées par le changement, et ce, à travers :

Les besoins remontés dans le cadre de l'analyse des impacts

(Outil 2.1.A : Analyse de l'impact du changement)

Il faut regrouper les besoins soit par thématique, soit par population cible.

En combinant avec l'outil 1.2.A : Cartographie des populations, il est possible de prioriser les populations les plus critiques (résistants et influents).

Autres besoins, en lien avec la montée en compétences

Par exemple, des compétences génériques qui vont au-delà du changement ou qui constituent un prérequis pour celui-ci, telles que des compétences en matière de digital ou de réglementation.

2.3 ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

OUTIL N° 2.3.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE FORMATION

2 **Conception pédagogique**

Une fois les besoins sont identifiés, deux options de formation se présentent :

Option 1 :

L'organisation **dispose d'une structure de formation interne** équipée de ressources humaines, matérielles et logistiques adéquates pour assurer la formation des populations concernées.

Formation interne

Option 2 :

L'organisation **ne dispose pas d'une structure de formation interne** équipée de ressources humaines, matérielles et logistiques adéquates pour assurer la formation des populations concernées.

Formation externe

Si l'option d'une formation externe est retenue, des termes de référence seront élaborés en tenant compte le contexte et les objectifs de la mission, la portée des travaux, les livrables attendus, le calendrier de la mission, les critères de sélection du prestataire et les modalités de soumission.

Accèdez aux modèles de CPS et de RC

2.3 ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

OUTIL N° 2.3.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE FORMATION

2 Conception pédagogique

Voici des propositions de formats de formation possibles avec leurs avantages et inconvénients :

Format de Formation	Avantages	Inconvénients
Mentorat en groupe	Permet aux agents expérimentés de partager leurs connaissances avec des collègues moins expérimentés.	Peut être difficile à gérer et nécessite des mentors compétents et engagés.
Jeux de rôle	Permet de simuler des situations administratives réelles, favorisant l'acquisition de compétences comportementales.	Peut être perçu comme trop théâtral ou non pertinent par certains participants.
Formation par pairs (Peer-to-peer)	Encouragement de l'apprentissage collaboratif entre collègues, favorise la co-création de savoirs.	Risque de désorganisation ou de confusion si les pairs ne sont pas bien préparés.
Capsules vidéo	Format court et flexible, facilement accessible à tout moment ; permet une diffusion rapide et homogène des messages clés.	Risque de faible engagement si le format est trop passif ; peu d'interactivité et difficulté à approfondir des sujets complexes.
Webinaires avec discussions en groupes	Permet de suivre des formations à distance tout en favorisant les échanges via des groupes de discussion.	Moins d'interaction physique, ce qui peut nuire à la dynamique d'apprentissage.
Guides d'utilisateurs	Support facilement accessible qui guide étape par étape dans l'utilisation des outils ou processus.	Peut être insuffisant pour résoudre des problèmes complexes ou pour les agents nécessitant un accompagnement spécifique.
Formations en présentiel	Les participants sont directement impliqués en présentiel renforçant l'engagement et l'appropriation.	Peut être chronophage, coûteux et difficile à organiser sans une structure claire.
Formation en ligne MOOC	Accessible à un grand nombre d'agents, permet un apprentissage flexible et autonome.	Peut entraîner une faible motivation et une participation passive sans accompagnement interactif.
Concours de résolution de problèmes	Stimulation de l'innovation par la mise en compétition de groupes pour résoudre des problématiques administratives spécifiques.	Risque de stress ou de tensions si les objectifs ne sont pas clairement définis.

2.3 ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

OUTIL N° 2.3.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE FORMATION

3 Planifier la mise en œuvre de la formation

Dans le cadre de l'organisation des sessions de formation, il est essentiel d'assurer une préparation logistique rigoureuse afin de garantir le bon déroulement des activités.

1. Visite préalable du lieu

- Se rendre sur le site au moins 24 h avant la formation, si le lieu est désigné par un tiers.
- Faire un repérage en amont en cas de choix libre.
- Vérifier la localisation, l'accessibilité et les réservations.

2. Agencement et confort de la salle

- Vérifier la capacité de la salle.
- Adapter la configuration à la pédagogie prévue (en U, en îlots...).
- Tester la climatisation, la ventilation et l'éclairage.

3. Matériel et équipements techniques

- Tester le vidéoprojecteur, l'écran, l'ordinateurs, la connexion USB, la sonorisation et la connexion internet.
- Prévoir un paperboard, des marqueurs, des stylos et des blocs-notes.

4. Supports et documentation

- S'assurer que les supports de formation sont prêts (papier ou numérique).
- Préparer tout autre document utile.

5. Logistique de restauration

- Confirmer les horaires et des lieux des pauses et des repas.
- Prendre en compte les régimes spécifiques si besoin.

6. Accueil et signalétique

- Installer une signalétique claire pour indiquer la salle de formation.
- Prévoir une personne d'accueil référente.

7. Gestion des imprévus

- Identifier un contact sur site (hôtel ou centre) pour tout problème technique ou logistique.

2.3 ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

OUTIL N° 2.3.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE FORMATION

Plan de formation – Points Clés à Retenir

4 piliers structurants		Bonnes pratiques
Structuration du plan de formation	***1) Analyser les besoins*** ***2) Fixer des objectifs SMART*** ***3) Concevoir l'approche pédagogique*** ***4) Déployer***	• Fractionner le plan en modules progressifs pour une meilleure assimilation • Prioriser les besoins identifiés via une analyse rigoureuse • Choisir des formats interactifs : ateliers, e-learning, simulations pratiques
Ressources	• ***Adaptation aux ressources disponibles***	• Évaluer les ressources existantes : opter pour une formation interne ou solliciter des prestataires externes
Approche pédagogique	• ***Une approche ciblée selon les publics***	• Adapter les contenus et les formats à chaque population • Simplifier au maximum les messages et utiliser des cas pratiques concrets • Impliquer les managers dès le début pour garantir leur adhésion et leur rôle de soutien
Implémentation	• ***Une mise en œuvre progressive et coordonnée***	• Planifier des jalons clairs et échelonnés • Impliquer les managers pour accompagner leurs équipes au quotidien • Tester le contenu, puis le retester régulièrement pour vérifier qu'il est toujours d'actualité

2.3 ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

OUTIL N° 2.3.A : TABLEAU DES BESOINS POUR LE PLAN DE FORMATION

Catégorie	Proposition de KPI	Formule ou méthode de calcul
Quantitatif	Taux de réalisation du plan de formation par rapport à ce qui était prévu	Formations réalisées / Formations prévues × 100
Quantitatif	Taux de participation aux formations	Nombre de participants / Nombre de personnes ciblées × 100
Quantitatif	Nombre de coachings réalisés par rapport à ce qui était prévu	Nombre de participants / Nombre de personnes ciblées × 100
Quantitatif	Nombre moyen d'heures de formation réalisés par population cible	Total d'heures dispensées / Nombre total de salariés formés
Quantitatif	Taux de complétion des formations en ligne	Modules terminés / Modules lancés × 100
Quantitatif	Budget consommé vs budget prévu	Budget utilisé / Budget alloué × 100
Qualitatif	Taux de satisfaction des participants	Questionnaire à chaud
Qualitatif	Taux de mise en pratique des acquis	Questionnaire à froid (3 mois après)
Qualitatif	Évolution de la performance individuelle ou collective	Comparaison avant/après via évaluations/entretiens
Qualitatif	Taux de recommandation de la formation (NPS)	Net Promoter Score (0-10) - Questionnaire
Qualitatif	Taux d'atteinte des objectifs de formation	Objectifs atteints / Objectifs fixés

2.3 ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

COMITÉ DE PILOTAGE SUITE À LA CONCEPTION DU PLAN DE COMMUNICATION ET DE FORMATION

Le responsable de la conduite du changement présente, lors de cette réunion, les points suivants :

- S'il y a eu des changements importants dans la première version présentée de la cartographie des populations et sur l'analyse de l'impact
- Une synthèse du plan de formation
- Une synthèse du plan de communication

À l'issue de cette réunion

- Il faut **obtenir la validation des plans** de formation et des plans de communication ainsi que du budget nécessaire à leur mise en œuvre, afin de pouvoir procéder à une priorisation.

- **La priorisation** doit se faire sur la base de la criticité identifiée dans l'outil n° 2.1.A : Analyse de l'impact du changement



LE CCPP : UN MODÈLE DE CONDUITE DU CHANGEMENT EN 4 PHASES AUTOUR DUQUEL SERA STRUCTURÉ LE TOOLKIT

Phase	Étapes	Outils	Durée estimative*
COMPRENDRE L'EXISTANT	1.1 Clarifier la situation actuelle 1.2 Identifier et cartographier les populations	1.1.A : Fiche synthétique du projet 1.1.B : Analyse de l'organigramme 1.1.C : Analyse de la gouvernance 1.1.D : Guide d'entretiens de cadrage 1.2.A : Cartographie des populations	6 semaines
CONCEVOIR UN PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT	2.1 Analyser les impacts sur le projet 2.2 Elaborer un plan de communication 2.3 Elaborer un plan de formation	2.1.A : Analyse de l'impact du changement 2.2.A : Tableau des besoins pour le plan de communication 2.3.A : Tableau des besoins pour le plan de formation	6 semaines
PILOTER LA CONDUITE DU CHANGEMENT	**3.1 Définir lagouvernance** **3.2 Adapter le plan aux changements**	3.1.A : Fiche d'avancement 3.1.B : Tableau de bord des KPI 3.2.A : Feedback et ajustements 3.2.B : Registre des risques	**de 3 à 6 mois**
PROMOUVOIR LA CONDUITE DU CHANGEMENT	4.1 Promouvoir les projets réussis 4.2 Développer le peer2peer Learning 4.3 Améliorer la méthodologie adoptée	4.1.A : Outils promotionnels 4.2.A : Mentorat 4.2.B : Réseau des praticiens 4.3.A : Groupes de réflexion	3 mois

PHASE 3 : PILOTER LA CONDUITE DU CHANGEMENT

APERÇU DE LA PHASE

Phase	Étapes	Outils
PHASE 3 - PILOTER LA CONDUITE DU CHANGEMENT *Définir une gouvernance pour agir et adapter le plan de conduite de changement* P	**3.1 Alimenter la gouvernance avec des éléments de suivi** • **Pourquoi :** Pour suivre le déploiement du plan de formation et du plan de communication. • **Comment :** Définir une structure claire de pilotage qui permette de faire remonter les blocages potentiels aux bons interlocuteurs.	3.1.A : Tableau de bord des KPI 3.1.B : Rapports d'avancement
	3.2 Adapter le plan aux changements • **Pourquoi :** Assurer la pertinence et l'efficacité du plan malgré les évolutions et les imprévus. • **Comment :** Surveiller attentivement les informations nouvelles pouvant impacter la mise en œuvre du plan et rester flexible et réactif pour l'adapter aux changements imprévus.	3.2.A : Feedback et ajustements 3.2.B : Registre des risques

3.1 ALIMENTER LA GOUVERNANCE AVEC DES ÉLÉMENTS DE SUIVI

Comment bien piloter un plan de conduite du changement ? Grâce à des indicateurs et à des rapports d'avancement régulièrement présentés dans les comités de pilotage du projet de transformation.

3.1.A : Tableau de bord des KPI

Indicateurs opérationnels	Indicateurs opérationnels du plan de formation
	Indicateurs opérationnels du plan de communication
	Indicateurs opérationnels de la démarche CCPP

Indicateurs dans la sphère d'influence du responsable de conduite du changement

Indicateurs stratégiques	Indicateurs qui montrent l'impact à long terme de la conduite du changement (hors sphère d'influence du responsable de la conduite du changement)

3.1.B : Rapports d'avancement

Les rapports d'avancement ont plusieurs objectifs :

- documentent l'état d'avancement des plans de formation et de communication,
- mettent en lumière les délais, blocages ou écarts,
- assurer la transparence et la traçabilité,
- Facilitent la prise de décision,
- Suivent le bon déploiement de la démarche CCPP.

Pour cela, ils se composent d'indicateurs opérationnels, et, autant que possible, d'indicateurs stratégiques ainsi que d'éléments textuels.

Astuces



Travaillez avec les responsables de la communication et de la formation pour avoir un rapport d'avancement conjoint. Mettez en place des points d'avancement hebdomadaires.

3.1 ALIMENTER LA GOUVERNANCE AVEC DES ÉLÉMENTS DE SUIVI

OUTIL 3.1.A : TABLEAU DE BORD DES KPI

Il existe une multitude d'indicateurs possibles. Voici une vue globale des indicateurs proposés par la méthodologie :

Lettre	En français	Explication
S	Spécifique	L'indicateur doit être clair, précis, sans ambiguïté. Il répond à quoi, qui, où.
M	Mesurable	On doit pouvoir le quantifier ou l'évaluer objectivement.
A	Atteignable	Il doit être réaliste, compte tenu des moyens disponibles.
R	Réaliste	Il doit être aligné sur les objectifs stratégiques du projet.
T	Temporel	Il doit être lié à une échéance ou à une fréquence.

Indicateurs opérationnels du plan de formation

Voir la slide **concernée**

Indicateurs opérationnels du plan de communication

Voir la slide **concernée**

Indicateurs opérationnels de la démarche CCPP

3.1 ALIMENTER LA GOUVERNANCE AVEC DES ÉLÉMENTS DE SUIVI

OUTIL 3.1.A : TABLEAU DE BORD DES KPI

Intitulé de l'indicateur	Objectif	Méthode de calcul
Nombre de comités de pilotage au cours desquels le sujet de la conduite du changement a été discuté	Suivre l'intégration du sujet dans les instances de gouvernance	Comptabiliser le nombre de réunions avec un point à l'ordre du jour relatif à la conduite du changement
Nombre de réunions avec les équipes de formation	Évaluer le niveau de coordination avec les responsables de formation	Nombre total de réunions réalisées avec les équipes de formation sur la période définie
Nombre de réunions avec les équipes de communication	Mesurer l'implication de la communication dans le déploiement du changement	Nombre total de réunions réalisées avec les équipes de communication sur le projet
Nombre d'entretiens réalisés	Suivre l'effort de diagnostic de terrain ou de recueil des besoins	Comptabiliser tous les entretiens individuels ou collectifs réalisés dans le cadre du projet
Nombre de personnes rencontrées	Estimer l'étendue de la sensibilisation ou du diagnostic de terrain	Somme des personnes rencontrées lors des entretiens, ateliers, réunions de terrain…
Nombre de rapports d'avancement rédigés	Suivre la formalisation du suivi de la conduite du changement	Comptabiliser tous les rapports ou livrables formels de suivi remis (mensuels, trimestriels…)
Nombre de témoignages positifs recueillis	Mesurer l'adhésion perçue ou l'impact positif	Nombre total de retours positifs (écrits, oraux, formulaires, etc.) collectés et tracés
Nombre de risques sous contrôle	Évaluer la gestion proactive des risques liés au changement	Nombre de risques identifiés dans le registre pour lesquels des actions ont été mises en œuvre avec effet stabilisateur
Budget dédié à la conduite du changement	Suivre les ressources financières allouées spécifiquement aux actions de conduite du changement	Total du budget alloué (et/ou consommé) pour les activités de communication, de formation, d'accompagnement, de diagnostic, etc., sur la durée du projet et en pourcentage du coût total du projet

3.1 ALIMENTER LA GOUVERNANCE AVEC DES ÉLÉMENTS DE SUIVI

OUTIL 3.1.A : TABLEAU DE BORD DES KPI

EXEMPLE

VOLET FORMATION			
Sessions de formation réalisées	⚠ En risque	Cible : 12 sessions	Réalisé : 9 sessions
Taux de participation aux formations	⚠ En risque	Cible : 80%	Réalisé : 74%
Taux de satisfaction formations	✓ Atteint	Cible : ≥ 80%	Réalisé : 87%
Agents formés (cumul)	⚠ En risque	Cible : 320 agents	Réalisé : 241 agents
Modules pédagogiques déployés	✓ Atteint	Cible : 5 modules	Réalisé : 5 modules

VOLET COMMUNICATION			
Actions de communication réalisées	✓ Atteint	Cible : 8 actions	Réalisé : 8 actions
Taux de couverture des cibles visées	✕ Non atteint	Cible : 90%	Réalisé : 68%
Supports de communication produits	✓ Atteint	Cible : 6 supports	Réalisé : 6 supports
Personnes touchées / sensibilisées	⚠ En risque	Cible : 500 agents	Réalisé : 340 agents
Taux d'ouverture des emails envoyés	⚠ En risque	Cible : 60%	Réalisé : 52%

DÉMARCHE CCPP			
Comités pilotage avec CdC à l'ODJ	✓ Atteint	Cible : 4 comités	Réalisé : 4 comités
Entretiens / réunions de diagnostic	✓ Atteint	Cible : 20 réunions	Réalisé : 23 réunions
Rapports d'avancement rédigés	⚠ En risque	Cible : 3 rapports	Réalisé : 2 rapports
Risques sous contrôle (registre)	⚠ En risque	Cible : 6 / 6	Réalisé : 4 / 6
Budget CdC consommé (% du total)	✓ Atteint	Cible : ≤ 8%	Réalisé : 6,2%

INDICATEURS STRATÉGIQUES			
Taux d'adoption du portail RH	— En cours	Cible : 70% (T3 2025)	Réalisé : 41%
Réduction du nombre de réfractaires	— En cours	Cible : -30%	Réalisé : -18%
Taux d'engagement des agents	— En cours	Cible : ≥ 75%	Réalisé : 62%
Satisfaction globale agents (/5)	⚠ En risque	Cible : ≥ 3,5 / 5	Réalisé : 3,1 / 5
Réduction du temps de traitement RH	— En cours	Cible : -25%	Réalisé : Non mesuré

Statuts : ✓ Atteint | ⚠ En risque | ✕ Non atteint | — En cours / non mesuré

INDICATEURS STRATÉGIQUES LIÉ AU PROJET DE TRANSFORMATION ET NON À LA CONDUITE DU CHANGEMENT

À la différence des autres indicateurs, plus opérationnels, les indicateurs stratégiques **sont hors de la sphère d'influence directe de la conduite du changement.** En effet, d'autres facteurs peuvent influencer positivement ou négativement ces indicateurs. Néanmoins, ils informent sur des tendances et invitent à une réflexion plus approfondie, c'est pourquoi c'est important de les suivre.

Exemple d'indicateurs	Objectif	Méthode de calcul
Taux d'adoption du SI par les utilisateurs	Suivre la montée en charge	Pourcentage d'utilisateurs actifs par rapport au nombre total prévu ou taux de remplissage du SI par rapport au prévisionnel
Notoriété de l'outil	Mesurer la reconnaissance externe et l'appréciation interne	Enquêtes quantitatives et qualitatives auprès des utilisateurs internes et externes
Reduction du nombre de réfractaires	Évaluer une évolution de l'attitude face au changement	Analyse de l'Outil n° 1.2.A : Cartographie des populations
Nombre de téléchargements / visites sur le site	Suivre la montée en charge	Nombre de téléchargements ou de visites divisé par le nombre total d'utilisateurs prévus
Réduction du temps de processus	Optimiser l'efficacité opérationnelle	Différence du temps moyen des processus avant et après la transformation
Taux de réclamation ou de demandes d'assistance	Identifier les besoins en support utilisateurs	Nombre de tickets ou d'incidents déclarés liés à l'utilisation du SI

INDICATEURS STRATÉGIQUES LIÉ AU PROJET DE TRANSFORMATION ET NON À LA CONDUITE DU CHANGEMENT

À la différence des autres indicateurs, plus opérationnels, les indicateurs stratégiques sont **hors de la sphère d'influence directe de la conduite du changement.** En effet, d'autres facteurs peuvent influencer positivement ou négativement ces indicateurs. Néanmoins, ils informent sur des tendances et invitent à une réflexion plus approfondie, c'est pourquoi c'est important de les suivre.

Exemple d'indicateurs	Objectif	Méthode de calcul
Taux de réalisation des processus via le SI	Mesurer l'intégration réelle du SI dans la pratique quotidienne	Proportion des processus réalisés entièrement dans le nouveau système par rapport au total
Diminution des outils parallèles (shadow IT)	Assurer l'unicité et la cohérence des outils utilisés	Nombre de requêtes faites via des outils parallèles par rapport à une période précédente
Perception positive des usagers	Évaluer la satisfaction générale des utilisateurs à l'égard des changements apportés	Enquêtes qualitatives ou entretiens collectifs
Réduction du turnover ou de l'absentéisme	Améliorer la rétention des agents et leur présence au travail	Comparaison du taux de turnover ou d'absentéisme avant et après la transformation
Satisfaction à l'égard du cadre de travail	Évaluer et améliorer les conditions de travail des agents	Enquêtes de satisfaction qualitatives et quantitatives
Taux d'engagement des agents de l'administration	Évaluer le niveau d'engagement et de motivation des agents après le changement	Sondages internes (sentiment d'appartenance, motivation, rôle dans la réussite du changement)

3.2 ADAPTER LE PLAN AUX CHANGEMENTS

OUTIL N° 3.2.A : FEEDBACK ET AJUSTEMENTS

Lors du déploiement du plan de formation et du plan de communication, il est essentiel de s'assurer que les activités prévues ont eu l'effet escompté et que les activités futures restent pertinentes. Pour cela, il est nécessaire :

- De recueillir le feedback des populations impactées par le changement
- D'organiser des réunions avec les responsables de la communication et de la formation pour revoir et valider de nouvelles actions de formation et de communication



Comment recueillir le feedback des populations impactées par le changement ?

Exemple d'outils	Moment d'utilisation
Faire une réunion informelle avec des early adopters pour comprendre leurs ressenti	• Immédiatement après les premières séances de formation ou après les premières séances d'information sur le changement. • 2 à 3 semaines après la mise en œuvre des nouveaux processus ou systèmes, afin de laisser aux agents suffisamment de temps pour s'adapter. • À intervalles réguliers pendant la transition (1 à 3 mois par exemple).
Questionnaires de satisfaction sur une formation ou une campagne de communication	
Focus groups pour avoir des perspectives variées	
Boîtes à suggestions pour obtenir des retours constructifs	



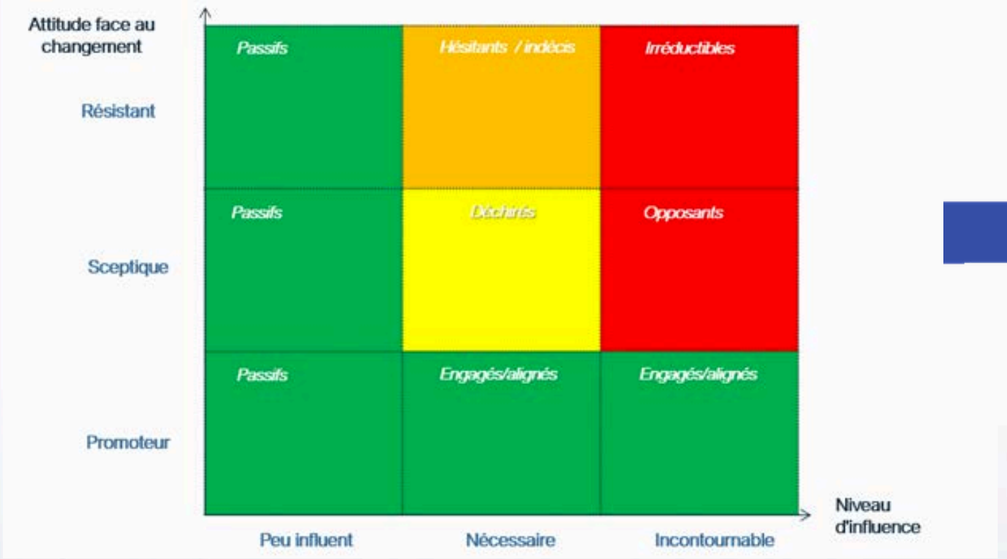
Il est possible de prévoir ces activités dans le cadre du plan de communication, sous le volet « Engager et impliquer ».

3.2 ADAPTER LE PLAN AUX CHANGEMENTS

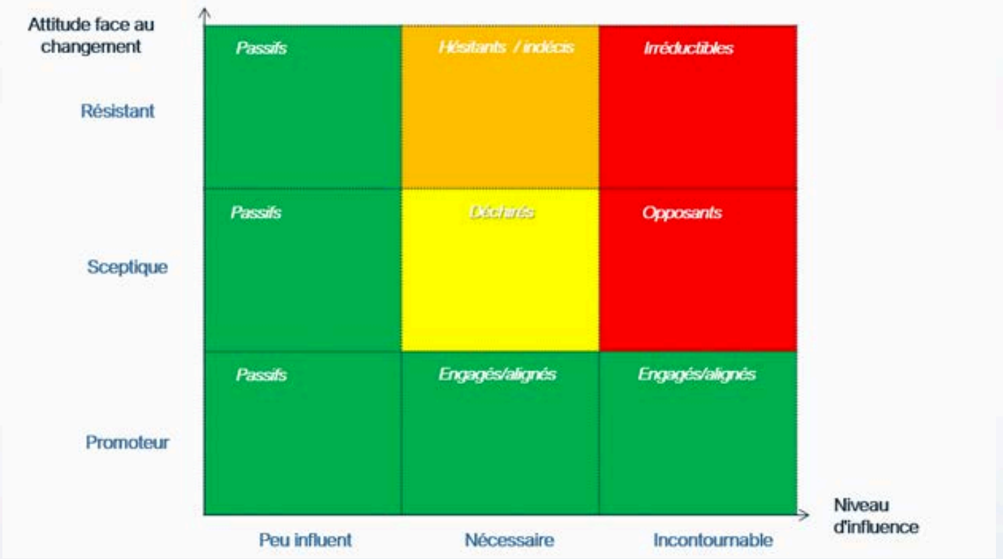
OUTIL N° 3.2.A : FEEDBACK ET AJUSTEMENTS

En plus de l'obtention des retours de terrain, il est indispensable de **refaire l'analyse de la cartographie des populations** (outil 1.2.A : Cartographie des populations) environ **tous les 6 mois** afin d'observer des changements d'attitudes au changement et comprendre l'impact des mesures prises par le projet sur les individus impactés par celui-ci.

Instant T



Instant T + 6 mois



3.2 ADAPTER LE PLAN AUX CHANGEMENTS

OUTIL N° 3.2.B : REGISTRE DES RISQUES

Accèdez au modèle

Qu'est-ce qu'un registre des risques dans le cadre de la conduite du changement ?

C'est un document qui recense, analyse, suit et traite les risques spécifiques liés à l'adhésion, l'appropriation et l'acceptation du changement par les populations impactées.
Les risques en question sont identifiés au début grâce à l'outil n° 2.1.A : Analyse de l'impact du changement puis au fur et à mesure du déploiement du projet.
Chaque risque identifié doit être décrit en détail, y compris sa probabilité d'occurrence, son impact potentiel et les actions à entreprendre pour y remédier.

Pourquoi est-il important de suivre les risques ?

Pour anticiper les problèmes plutôt que de les subir, responsabiliser les parties concernées et aider à la prise de décisions éclairées.

Comment assurer le suivi de ce registre ?

Le registre de risques doit être mis à jour régulièrement pour refléter les nouvelles informations et les changements dans le contexte du projet.
Il doit être partagé et, parfois, co-rempli avec les responsables de la communication et de la formation.

Que faire lorsqu'un risque est avéré ?

Pour chaque risque, des mesures de mitigation sont définies pour réduire la probabilité de réalisation et l'impact.
En cas de risque avéré, des plans de contingence sont activés pour minimiser les perturbations.

3.2 ADAPTER LE PLAN AUX CHANGEMENTS

OUTIL N° 3.2.B : REGISTRE DES RISQUES



Objectifs de cet outil

- Recenser, évaluer et suivre les risques pouvant compromettre la bonne mise en œuvre du plan de conduite du changement.
- Anticiper les obstacles potentiels et prioriser les actions correctives.
- Attribuer des responsabilités claires pour la gestion de chaque risque.
- Suivre l'évolution des risques dans le temps et adapter les réponses en conséquence.

3.2 ADAPTER LE PLAN AUX CHANGEMENTS

OUTIL N° 3.2.B : REGISTRE DES RISQUES

Risque identifié qui impacte le plan de conduite du changement	Date d'identification	Criticité du risque	Probabilité du risque	AUTOMATIQUE - Action à prioriser	Réponse au risque	Personne responsable de gérer ce risque
Les supports de formation ne sont pas prêts alors que le système est déjà en phase de généralisation.	xx/xx/xxxx	Faible	Élevée	Prio 3	Mettre en place une version simplifiée des e-learning en priorité + proposer des tutoriels vidéo en attendant les modules complets.	Référent formation
Risque de surcharge des agents lors du basculement numérique: en effet les agents doivent gérer à la fois les anciennes procédures papier et les nouvelles plateformes numériques.	xx/xx/xxxx	Élevée	Élevée	Prio 1	Prévoir une phase de double fonctionnement allégée et ajuster temporairement les charges de travail (ex. : suspension d'autres chantiers internes).	Chefs de service
Dans le cadre du déploiement d'un nouveau portail, les chefs de divisions ne relaient pas les messages dans leurs équipes et freinent l'adoption.	xx/xx/xxxx	Élevée	Élevée	Prio 1	Organiser une session de sensibilisation dédiée aux managers sur leur rôle clé dans le projet	Chef de projet
					Les associer à des tests utilisateurs en	DSI
Certains agents, peu à l'aise avec le numérique, refusent d'utiliser le nouveau portail pour traiter les demandes.	xx/xx/xxxx	Moyenne	Moyenne	Prio 3	Identifier des ambassadeurs digitaux pour diffuser les bons messages de manière informelle	Référent communication
					Organiser des ateliers pratiques de prise en main progressifs et	Référent formation
				#N/A		

3.2 ADAPTER LE PLAN AUX CHANGEMENTS

COMITÉ DE PILOTAGE POUR PRÉSENTER LE REGISTRE DES RISQUES

- 3.1.A : Fiche d'avancement
- 3.1.B : Tableau de bord des KPI
- 3.2.A : Feedback et ajustements
- 3.2.B : Registre des risques

Ces quatre outils alimentent la réflexion menée au sein du comité de pilotage. Il incombe au responsable de la conduite du changement de préparer en amont les éléments nécessaires afin de faciliter et de structurer ces échanges.

Lors de ces comités de pilotage

- Il est essentiel de s'assurer d'avoir des interlocuteurs attentifs. Cela souligne l'importance de tenir des comités réguliers afin de garantir que les rapports et les indicateurs soient effectivement pris en compte.
- En cas d'insuffisance d'écoute ou d'implication, il convient alors de solliciter les points focaux au sein des administrations concernées, ainsi que les master coaches du MTNRA et de l'ADD pour aider à mobiliser l'attention du management sur les risques d'une mauvaise conduite du changement.



LE CCPP : UN MODÈLE DE CONDUITE DU CHANGEMENT EN 4 PHASES AUTOUR DUQUEL SERA STRUCTURÉ LE TOOLKIT

Phase	Étapes	Outils	Durée estimative*
COMPRENDRE L'EXISTANT	1.1 Clarifier la situation actuelle 1.2 Identifier et cartographier les populations	1.1.A : Fiche synthétique du projet 1.1.B : Analyse de l'organigramme 1.1.C : Analyse de la gouvernance 1.1.D : Guide d'entretiens de cadrage 1.2.A : Cartographie des populations	6 semaines
CONCEVOIR UN PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT	2.1 Analyser les impacts sur le projet 2.2 Elaborer un plan de communication 2.3 Elaborer un plan de formation	2.1.A : Analyse de l'impact du changement 2.2.A : Tableau des besoins pour le plan de communication 2.3.A : Tableau des besoins pour le plan de formation	6 semaines
PILOTER LA CONDUITE DU CHANGEMENT	3.1 Définir lagouvernance 3.2 Adapter le plan aux changements	3.1.A : Fiche d'avancement 3.1.B : Tableau de bord des KPI 3.2.A : Feedback et ajustements 3.2.B : Registre des risques	de 3 à 6 mois
PROMOUVOIR LA CONDUITE DU CHANGEMENT	**4.1 Promouvoir les projets réussis** **4.2 Développer le peer2peer Learning** **4.3 Améliorer la méthodologie adoptée**	4.1.A : Outils promotionnels 4.2.A : Mentorat 4.2.B : Réseau des praticiens 4.3.A : Groupes de réflexion	**3 mois**

PHASE 4 : PROMOUVOIR LA CONDUITE DU CHANGEMENT

APERÇU DE LA PHASE

Phase	Étapes	Outils
PHASE 4 - PROMOUVOIR LA CONDUITE DU CHANGEMENT *Promouvoir les projets réussis, encourager l'apprentissage et perfectionner la méthodologie* P	**4.1 Promouvoir les projets réussis** • **Pourquoi :** Maintenir l'engagement et la motivation des parties concernées. • **Comment :** Communiquer régulièrement sur les réussites et les progrès du changement à l'aide de supports attrayants et accessibles à tous.	4.1.A :Outils promotionnels (articles, vidéos, newsletter, interviews...)
	4.2 Développer le peer-to-peer learning • **Pourquoi :** Renforcer la culture organisationnelle, améliorer la performance et réduire les coûts. • **Comment :** Favoriser un environnement propice à l'apprentissage entre pairs, où les membres de l'organisation peuvent se développer ensemble de manière continue.	4.2.A : Mentorat 4.2.B : Réseau des praticiens de la conduite du changement
	4.3 Améliorer la méthodologie CCPP • **Pourquoi :** Assurer une approche efficace et adaptée à l'évolution des besoins et des défis de l'organisation. • **Comment :** Évaluer les performances actuelles et collecter des retours d'expérience des parties prenantes, intégrer des ajustements pour optimiser l'efficacité et la pertinence.	4.3.A : Groupes de réflexion

PROMOUVOIR LES RÉUSSITES DES PROJETS DE CONDUITE DU CHANGEMENT

Félicitations ! Vous avez atteint votre objectif : le changement est désormais effectif (passage à la situation B à l'instant T+1). Il est maintenant temps de valoriser cette réussite et d'en communiquer les résultats.

POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE PROMOUVOIR LES RÉUSSITES DES PROJETS DE CONDUITE DU CHANGEMENT ?

Valoriser les réussites

Mettre en avant les projets réussis permet de démontrer concrètement que le changement est réalisable et bénéfique. Cela favorise une culture organisationnelle positive vis-à-vis du changement.

Créer un effet d'entraînement

Le succès est contagieux. En mettant en lumière les réussites, vous encouragez d'autres équipes ou directions à s'engager à leur tour dans la démarche de transformation. Les réussites antérieures deviennent alors des références inspirantes.

Renforcer la légitimité de la démarche

Valoriser les réussites concrètes prouve que la conduite du changement n'est pas simplement un concept abstrait ou une tendance passagère, mais bien une approche pragmatique qui produit des résultats tangibles. La démarche en ressort ainsi renforcée et gagne en crédibilité.

Donner la parole aux acteurs du terrain

Mettre en avant les réussites, c'est aussi valoriser les collaborateurs, les ambassadeurs et les managers impliqués dans la réalisation concrète du changement. Cela contribue à reconnaître les bonnes pratiques et les comportements positifs au sein de l'organisation.

Capitaliser et diffuser les apprentissages

Chaque projet réussi est une opportunité précieuse de partager les expériences acquises : les bonnes pratiques, les outils efficaces, mais aussi les erreurs évitées et les enseignements clés. Cette diffusion renforce la mémoire collective et la maturité organisationnelle sur le long terme.

Accélérer l'adhésion aux projets futurs

Lorsqu'une organisation constate que le changement améliore concrètement le quotidien professionnel, simplifie les processus et renforce la collaboration, elle est davantage disposée à participer activement aux futurs projets

4.1 PROMOUVOIR LES RÉUSSITES DES PROJETS DE CONDUITE DU CHANGEMENT

4.1.A : OUTILS PROMOTIONNELS

Deux approches complémentaires permettent de promouvoir les réussites des projets de conduite du changement. Dans ce contexte, l'objectif principal consiste à valoriser la manière dont l'application de la méthodologie CCPP a facilité une transformation harmonieuse et efficace.

Reconnaître et valoriser les expériences individuelles

- Témoignages écrits ou vidéos personnelles mettant en avant les bienfaits de la démarche CCPP pour la conduite du changement (storytelling)
- Inviter les personnes-clés à participer à des panels et à des conférences sur la conduite du changement pour parler de la démarche CCPP
- Inviter des experts de la méthodologie CCPP à partager leur expérience avec d'autres entités

Divulger et rendre visibles les résultats

- Documenter des études de cas à imprimer ou à présenter lors de conférences ou d'ateliers
- Faire des infographies avec les indicateurs atteints
- Faire une vidéo récapitulative autour des activités liées à la conduite du changement
- Écrire un article dans une newsletter interne sur le succès de la démarche CCPP dans le cadre du projet de transformation

4.2 DÉVELOPPER LE PEER-TO-PEER LEARNING

4.2.A : MENTORAT

Le peer-to-peer learning (apprentissage entre pairs) est une méthode d'apprentissage où les membres d'une organisation apprennent les uns des autres en partageant leurs connaissances, compétences et expériences. Cette approche peut être mise en pratique notamment à travers le **mentorat**. Cela favorise une culture de collaboration et d'entraide, qui permet à chacun de contribuer à l'apprentissage collectif et au développement de tous. Voici les éléments clés d'un programme de mentorat :

Phase	Durée proposée	Objectifs	Activités
1. Lancement et cadrage	2 semaines	Poser les bases du mentorat, clarifier les attentes et les engagements	• Sélection des mentors/mentorés • Kick-off avec signature de chartes d'engagement • Atelier d'Sommaire à la conduite du changement / Master Class
2. Diagnostic individuel	2 semaines	Identifier les besoins et le contexte de chaque mentoré	• Auto-évaluation • Entretien mentor/mentoré
3. Modules thématiques (1 par mois)	6 mois	Renforcer les compétences clés	• 4 ateliers collectifs (voir thèmes ci-dessous) • Coaching individuel structuré • Travail sur une étude de cas réelle
4. Clôture et valorisation	1 semaine	Capitaliser et élargir	• Présentation finale de chaque pair • Certificats • Intégration dans une communauté de pratique

Exemples de thématiques à aborder lors des ateliers collectifs :

- Leadership du changement en environnement contraint
- Changer sans budget : innovation frugale dans le secteur public
- Mobiliser sans imposer : art de l'influence et des alliances
- Écoute active et intelligence émotionnelle au service du changement
- Visibiliser la valeur du changement dans le secteur public grâce aux indicateurs
- Développer une culture du feedback et de l'apprentissage

4.2 DÉVELOPPER LE PEER-TO-PEER LEARNING

4.2.A : MENTORAT

Pourquoi un système de mentorat peut-il être facilement mis en œuvre dans l'administration publique ?

Ressources internes disponibles	• Les administrations publiques disposent souvent de **personnel expérimenté qui peut naturellement jouer le rôle de mentor.**
Structure hiérarchique existante	• La structure hiérarchique des administrations **facilite l'identification des mentors potentiels parmi les cadres et les agents seniors de l'administration.** Les relations mentor-mentoré peuvent s'intégrer naturellement dans la culture existante de supervision et de développement.
Facilité de la transmission des connaissances	• LeLes mentors **apportent une compréhension approfondie des contextes spécifiques, des politiques et des procédures** qui ne sont pas facilement accessibles aux nouveaux agents de l'administration.
Coût réduit	• Comparé à des programmes de formation externes ou à des solutions technologiques complexes, le mentorat repose principalement sur des ressources internes, ce qui le rend plus **économique**. Il peut être déployé progressivement, **sans nécessiter d'investissements majeurs.**

4.2 DÉVELOPPER LE PEER-TO-PEER LEARNING

4.2.B : RÉSEAU DES PRATICIENS

Le réseau des praticiens de la conduite du changement est un groupe formel d'agents de l'administration publique marocaine qui partagent, pratiquent, renforcent et diffusent les bonnes pratiques liées à la gestion du changement.

Objectifs du réseau

- Favoriser le partage d'expériences : retour sur des projets, réussites, échecs.
- Capitaliser sur les bonnes pratiques : méthodologies, outils, approches efficaces.
- Renforcer les compétences collectives : formations croisées, mentorat entre pairs.
- Créer une culture du changement durable et partagée.
- Accompagner la montée en maturité de l'organisation en matière de conduite du changement.

Élements clés pour un réseau

- Un responsable de l'animation
- Des espaces de collaboration virtuels (par exemple : équipe MS Teams et groupe WhatsApp)
- Des rituels (par exemple : rencontres annuelles, ateliers de travail tous les 4 mois, petits-déjeuners mensuels)
- Des livrables partagés (par exemple : partage de bonnes pratiques, modèles…)
- Un agenda établi ensemble par et pour le réseau

4.3 AMÉLIORER LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE

4.3.A : GROUPES DE RÉFLEXION

Définition et objectif

- Un groupe de réflexion est **une réunion structurée** où des personnes discutent, analysent et proposent des idées pour résoudre des problèmes et améliorer les pratiques.
- Il vise à **capitaliser sur les expériences** des parties prenantes pour **adapter et optimiser la méthodologie adoptée.**

Participants

- **Les représentants des départements de l'organisation :** pour assurer une diversité de perspectives.
- **Les collaborateurs impactés par le changement :** pour partager leurs expériences sur les processus de changement.
- **Des experts externes (si nécessaire) :** pour fournir des perspectives indépendantes et partager les meilleures pratiques.

Exemples de sujets abordés

- Analyse des retours d'expérience des populations impactées par le changement.
- Identification des obstacles rencontrés et des succès obtenus.
- Propositions d'amélioration de certains processus et outils de conduite du changement.
- Mise en place de nouveaux mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer l'efficacité des actions entreprises.

Les membres du groupe de réflexion se réunissent généralement sur une période de 3 à 6 mois, à un rythme régulier, par exemple chaque mois ou toutes les deux semaines, afin de garantir des échanges continus et efficaces.

4.3 AMÉLIORER LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE

4.3.A : GROUPES DE RÉFLEXION

Illustration : groupe de réflexion autour de ce toolkit (2 h)

Sujet abordé :
Amélioration de la démarche CCPP

Objectif du groupe de réflexion :
Améliorer le toolkit de conduite du changement

Participants :
- Responsables de projets de conduite du changement
- Représentants des équipes de formation
- Représentants des équipes de communication
- Représentants des populations impactées
- Supérieurs hiérarchiques
- Masters coaches et points focaux
- Animateur du groupe de réflexion

Déroulement du groupe de réflexion :

1. **Sommaire (15 minutes)**
   - L'animateur ouvrira la session en présentant l'objectif et l'agenda de la réunion.
   - Tour de table : chaque participant se présente brièvement.
2. **Discussion (70 minutes)**
   - Les participants mèneront les discussions, tandis que l'animateur jouera le rôle de modérateur en distribuant la parole et en veillant à l'organisation et au respect du temps imparti.
   - Exemples de questions clés :
     - Le toolkit fournit-il les éléments nécessaires pour comprendre la situation actuelle ?
     - Comment ces outils peuvent-ils être améliorés ?
     - Le format du toolkit et de ses annexes sont-ils adaptés aux réalités du terrain ?
     - Des points spécifiques pourront être abordés sur des outils en particulier.
3. **Synthèse et prochaines étapes (30 minutes)**
   - L'animateur résumera les points clés discutés en les regroupant par typologie.
   - Ensemble, vous devez établir un plan pour intégrer les améliorations et les prochaines étapes à suivre : quoi, qui, pour quand.
4. **Clôture (5 minutes)**
   - L'animateur remercie les participants et conclut la réunion.

OFFRE DE SERVICE DU MTNRA



LE RÔLE DU MTNRA

Le MTNRA développe une offre d'accompagnement à la conduite du changement centrée sur la démarche CCPP. Cette offre propose des outils clés en main ainsi qu'un accompagnement ciblé, conformément à l'arrêté n° 237.24 du 14 Rajab 1445 (26 janvier 2024), portant création des divisions et services relevant de l'administration centrale du Département de la Réforme de l'Administration et fixant leur organisation ainsi que leurs attributions.

De plus, les remarques de la Cour des comptes 2023-2024 (axe : chantier de réforme de la simplification des procédures et formalités administratives : renforcer la gouvernance du chantier et accélérer la mise en œuvre de ses projets) soulignent l'importance du défi à relever :
« Quant à la conduite et à l'incitation au changement au sein des structures administratives, elles ont été marquées par **l'absence d'un plan d'action national formalisé** comprenant les principales étapes de la réforme et permettant d'instaurer les leviers de changement nécessaires à la concrétisation de ses transformations structurelles, incluant le renforcement des capacités du personnel, l'échange des bonnes pratiques et des approches méthodologiques nécessaires à la déclinaison des chantiers ainsi que la pérennisation des acquis. »

ANNEXES et GLOSSAIRE



ANNEXES DE CE GUIDE

En complément de ce guide, les outils suivants ont été développés :

Liste des annexes	Disponibilité	Liste des annexes	Disponibilité
0.0_Outil de budgétisation d'une mission de conduite du changement	Sur demande	2.2.A_Plan de communication Excel	Sur demande
0.0_Synthèse de la démarche	Téléchargeable	2.3.A_Plan de formation Excel	Sur demande
1.1.A_Fiche synthétique du projet	Sur demande	3.1.A_Tableau de bord des KPI Excel	Sur demande
1.1.C_Guide entretiens 1_Top Management Word	Téléchargeable	3.1.B_Reporting et rapports d'avancement PPT	Sur demande
1.1.C_Guide entretiens 2_Middle Management Word	Téléchargeable	3.2.B_Registre des risques Excel	Sur demande
1.1.C_Guide entretiens 3_Agents Word	Téléchargeable	4.2_Modèle - Cas d'usage démarche CCPP PPT	Sur demande
1.1.C_Guide entretiens 4_ Entretien collectif pour Usagers et Prestataires Word	Téléchargeable	Modèle CPS_communication	Sur demande
1.1.C_Guide entretiens 5_Syndicats Word	Téléchargeable	Modèle CPS_formation	Sur demande
1.2.A_Cartographie des populations Excel	Téléchargeable	Modèle CPS Formation de Points Focaux	Sur demande
2.1.A_Analyse de l'impact du changement Excel	Téléchargeable	Modèle CPS_global	Sur demande

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS DANS LE CADRE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Terme	Définition
ADD	Agence de Développement Digital : Institution marocaine chargée de promouvoir et d'accompagner la transformation numérique des administrations et des entreprises, en développant des solutions digitales pour améliorer l'efficacité et la qualité des services.
Administration publique	Ensemble des organisations et institutions qui exercent des fonctions gouvernementales et gèrent les affaires de l'État, fournissant des services aux citoyens.
Assistance technique	Mise en place d'une solution d'appui (type helpdesk) ou d'un accompagnement spécifique fourni par des experts ou des consultants pour appuyer les équipes internes dans la mise en œuvre du projet de changement.
Attitude face au changement	Réaction ou disposition mentale des individus vis-à-vis des changements, qui peut influencer l'adoption et le succès des nouvelles initiatives.
Attentes	Ce que les parties prenantes pensent ou espèrent obtenir d'un programme de changement. Leur prise en compte est essentielle pour guider les actions et la communication du projet.
Cartographie des populations	Représentation visuelle ou analytique des différentes catégories d'individus, de groupes au sein de l'administration, ainsi que des autres parties prenantes et des usagers. Elle illustre leurs rôles, besoins, prédispositions et influences dans le cadre de la transformation digitale. Cela aide à identifier les parties prenantes clés et à adapter les stratégies de changement.
Campagne de communication	Ensemble d'actions et de messages stratégiques mis en place pour informer, sensibiliser et engager les parties prenantes sur le projet de digitalisation, afin de favoriser l'adhésion et l'acceptation du changement.
Changement	Processus par lequel une administration modifie ses pratiques, ses outils ou ses structures en réponse aux évolutions technologiques et aux besoins des usagers, dans le but d'améliorer son efficacité et sa réactivité.
CCPP	Acronyme représentant les quatre phases du modèle de conduite du changement proposé : Comprendre l'existant, Concevoir le plan de conduite du changement, Piloter la conduite du changement et Promouvoir la conduite du changement.

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS DANS LE CADRE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Terme	Définition
Comité de pilotage	Organe de gouvernance responsable de la supervision stratégique du projet de digitalisation. Il prend des décisions clés, valide les orientations et s'assure que le projet reste aligné avec les priorités et les ressources de l'administration.
Comité de suivi / opérationnel	Groupe de travail chargé de suivre l'avancement du projet au niveau opérationnel, en s'occupant de la mise en œuvre quotidienne, de l'évaluation des résultats, et en apportant des ajustements si nécessaire tout en identifiant les points de blocage.
Comité stratégique	Dans le cadre de ce toolkit, désigne les comités de gouvernance externe relatifs au suivi de la mise en œuvre de l'offre de service du MTNRA.
Comitologie	Désigne l'ensemble des comités mis en place dans le cadre d'une gouvernance spécifique pour piloter, suivre et coordonner un projet ou un programme. Elle définit la structure des comités (qui participe : décideurs, opérationnels, parties prenantes), les rôles et responsabilités (chaque comité a des missions précises : décision, validation, coordination, suivi) ainsi que les modalités de fonctionnement (fréquence des réunions, ordre du jour, processus de décision, etc.). Dans le cadre de la conduite du changement, la comitologie garantit une coordination efficace, une prise de décision rapide, et une implication des parties prenantes tout au long du projet.
Communication	Processus d'échange d'informations et de messages entre les parties prenantes d'un projet de transformation digitale, visant à assurer la transparence, à informer sur les étapes du changement, et à encourager l'engagement de tous les acteurs concernés.
Conduite du changement	Ensemble des stratégies et des actions mises en œuvre pour accompagner la transition vers de nouvelles pratiques et technologies dans l'administration, afin de minimiser la résistance, de faciliter l'adaptation des employés et d'assurer une transition efficace.
Crainte	Sentiment d'appréhension ou d'inquiétude face à un changement, qui peut surgir chez les participants et les parties prenantes, souvent en lien avec des incertitudes sur l'avenir, la requalification des compétences ou la sécurité de l'emploi pendant le programme de transformation digitale.
Déchirés	Terme désignant les parties prenantes qui éprouvent des conflits internes ou des ambivalences face au changement, oscillant entre le désir de voir des améliorations (comme la transformation digitale) et les appréhensions liées à l'incertitude, à la perte de repères ou à des impacts sur leur rôle et leurs responsabilités.

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS DANS LE CADRE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Terme	Définition
Early adopters	Individus ou groupes au sein de l'administration qui sont parmi les premiers à adopter de nouvelles technologies ou pratiques dans le cadre de la transformation digitale. Leur approbation et leur soutien sont essentiels pour influencer d'autres parties prenantes et faciliter l'acceptation du changement.
Échantillon	Sélection d'un sous-groupe représentatif au sein d'une population plus large, utilisé pour collecter des données, évaluer l'impact ou mesurer la satisfaction dans le cadre du programme de transformation digitale. La représentativité de l'échantillon dépend de sa taille par rapport à la population considérée.
Entité support	Structure ou équipe désignée pour fournir assistance, ressources et expertise nécessaires à la mise en œuvre de la transformation digitale. Cette entité joue un rôle crucial dans la coordination des efforts et l'accompagnement des différents acteurs. Par exemple : SI / Organisation / Contrôle interne.
Équipe projet	Groupe de personnes aux compétences diverses, réunies pour planifier, exécuter et gérer les initiatives de transformation digitale. L'équipe est responsable de l'application des stratégies de changement et du suivi des progrès réalisés.
Focus group	Réunion de discussion rassemblant un petit groupe de participants clés (usagers et partenaires) pour recueillir des avis, des perceptions et des suggestions concernant la transformation digitale. Cela permet d'obtenir des insights qualitatifs sur les attentes et les préoccupations des groupes concernés ainsi que leurs attentes et suggestions.
Fiche synthétique	Document synthétique qui présente les éléments clés du projet dans le cadre d'une démarche de conduite du changement, incluant les éléments de contexte, les objectifs, les principales parties prenantes impliquées et les populations cibles. Cet outil est utilisé au démarrage de la mission pour s'aligner avec l'ensemble des parties prenantes.
Formation	Processus d'apprentissage destiné à développer les compétences nécessaires aux employés pour s'adapter aux nouvelles technologies et méthodes de travail introduites par la transformation digitale. La formation aide à réduire la résistance et à favoriser une adoption fluide et réussie des changements.

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS DANS LE CADRE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Terme	Définition
Gouvernance	Ensemble des processus, structures et mécanismes de décision qui régissent la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de la conduite du changement. Une bonne gouvernance assure la transparence, la responsabilité et l'alignement des actions avec les objectifs stratégiques de l'administration. Elle s'articule autour de plusieurs comités (cf. comitologie)
Groupe de réflexion	Réunion avec l'équipe projet, les masters coaches et les points focaux visant à évaluer et améliorer le toolkit de conduite du changement. Elle offre un espace propice à la formulation de recommandations.
Guide d'entretien	Document qui fournit un cadre structuré pour mener des entretiens avec les parties prenantes dans le cadre de la conduite du changement. Il comprend des questions essentielles et des thèmes à explorer pour obtenir des informations pertinentes sur les attentes, les préoccupations et l'attitude des parties prenantes.
Impact	Effet ou résultat des actions menées dans le cadre de la transformation digitale, mesurant comment ces changements influencent l'organisation, les processus, les parties prenantes et les services rendus aux usagers.
Incontournable	Incontournable, en tant que niveau d'influence dans une cartographie des populations en conduite du changement, désigne un individu ou un groupe qui : détient un pouvoir décisionnel clé, peut bloquer ou accélérer la mise en œuvre du changement en raison de son rôle stratégique ou influence fortement les autres acteurs. Dans ce contexte, un incontournable est une priorité dans le plan d'accompagnement, car sa mobilisation ou son adhésion est indispensable pour assurer le succès de la transformation.
Hésitants / indécis	En tant que niveau d'influence dans une cartographie des populations en conduite du changement, désigne les populations qui montrent des doutes ou une réticence à accepter la transformation digitale, souvent en raison d'incertitudes concernant les implications du changement sur leur travail ou leurs compétences.

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS DANS LE CADRE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Terme	Définition
Irréductibles	En tant que niveau d'influence dans une **cartographie des populations** en conduite du changement, désigne les populations fortement opposées à la transformation digitale, souvent en raison d'une résistance au changement. Leur attitude peut poser des défis importants pour l'adhésion générale au projet et nécessiter des stratégies spécifiques pour les engager.
Kick-off	Réunion de lancement du projet de conduite du changement rassemblant les parties prenantes clés pour définir les objectifs, la portée, les attentes et les responsabilités. Cette rencontre marque le début officiel du projet et est essentielle pour aligner les équipes sur la vision et les étapes à venir.
KPI	Anglicisme signifiant Indicateurs Clés de Performance : mesures spécifiques utilisées pour évaluer le succès et l'efficacité des initiatives de transformation digitale. Les KPI permettent de suivre les progrès par rapport aux objectifs fixés, d'ajuster les stratégies si nécessaire, et de rendre compte des résultats aux parties prenantes.
Master coach	Membres du MTNRA ou de l'ADD engagés dans la conduite du changement et qui bénéficieront d'une formation théorique et pratique renforcée. Au-delà de la sélection des points focaux, ils seront les interlocuteurs privilégiés des points focaux durant la mise en œuvre du programme de conduite du changement. Le master coach joue un rôle clé dans le développement des compétences, la gestion de la résistance, et l'instauration d'une culture d'innovation au sein de l'administration.
MTNRA	Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration
Mentorat	Relation de soutien et de conseils établie entre un mentor expérimenté et un ou plusieurs collaborateurs, visant à développer les compétences nécessaires pour réussir dans le cadre de la transformation digitale. Le mentor aide à surmonter les obstacles et à renforcer la confiance dans le changement.
Nécessaire	En tant que niveau d'influence dans une cartographie des populations en conduite du changement, désigne des populations jugées indispensables pour le succès de la transformation digitale.

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS DANS LE CADRE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Terme	Définition
Niveau d'influence	Niveau d'influence, dans le cadre d'une cartographie des populations en conduite du changement, désigne la capacité d'un individu ou d'un groupe à : impacter les décisions (par leur rôle, leur pouvoir ou leur expertise, ils peuvent orienter la stratégie ou la mise en œuvre du projet), mobiliser ou convaincre d'autres acteurs (leur opinion peut influencer l'adhésion ou la résistance des autres parties prenantes, faciliter ou bloquer le projet (en raison de leur position stratégique dans l'organisation ou de leur autorité sur un processus spécifique). Le niveau d'influence permet de hiérarchiser les priorités d'accompagnement : les parties prenantes les plus influentes nécessitent une attention particulière pour maximiser les chances de succès du changement.
Opposants	Parties prenantes qui résistent activement au programme de conduite du changement, souvent motivées par des craintes d'impacts négatifs sur leur travail ou par une méfiance envers les nouvelles technologies.
Organigramme	Représentation graphique de la structure organisationnelle d'une administration, illustrant les relations hiérarchiques et les fonctions des différentes unités.
Organisation	Structure et fonctionnement de l'administration, incluant ses processus, ses ressources, et sa culture. Une compréhension claire de l'organisation est essentielle pour réussir la transformation digitale, afin de concevoir des solutions adaptées qui s'intègrent harmonieusement dans l'existant.
Partie prenante	Individu ou groupe ayant un intérêt, un rôle ou une influence sur le projet de transformation digitale. Cela inclut les agents administratifs, les gestionnaires, les usagers, les partenaires externes et tout autre acteur concerné par le changement. Impliquer efficacement les parties prenantes est essentiel pour garantir l'adhésion et le succès de la transformation.
Passifs	Parties prenantes qui ne s'opposent pas explicitement au changement, mais qui montrent peu d'engagement ou d'énergie pour soutenir la transformation digitale. Leur indifférence peut freiner l'adhésion générale au projet.

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS DANS LE CADRE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Terme	Définition
Peer2peer Learning	Méthode d'apprentissage collaborative où les parties prenantes partagent leurs expériences et leurs connaissances entre pairs dans le cadre de la transformation digitale. Cela favorise une culture de partage et d'entraide, facilitant l'adoption des nouvelles pratiques.
Pilote	Initiative test mise en œuvre à petite échelle pour évaluer l'efficacité des processus, outils ou systèmes avant un déploiement à grande échelle dans le cadre de la transformation digitale. Le projet pilote permet d'identifier les améliorations nécessaires et de minimiser les risques.
Plan de communication	Document stratégique qui décrit comment les informations seront diffusées aux parties prenantes tout au long du programme de transformation digitale. Le plan définit les messages clés, les canaux de communication, et les fréquences des mises à jour pour assurer une transparence et un engagement optimal.
Plan de formation	Stratégie détaillée décrivant comment les employés seront formés pour acquérir les compétences requises pour la transformation digitale. Ce plan inclut les contenus de formation, les formats (Newsletter, ateliers, en ligne, etc.), et le calendrier des sessions.
Point focal	Personne sélectionnée au sein de l'administration et formée à la conduite du changement afin d'accompagner le chef de projet, l'équipe projet et les agents de l'administration tout au long du programme de transformation digitale.
Population	Ensemble d'individus concernés par la transformation digitale au sein de l'administration, incluant à la fois les employés et les usagers. Comprendre les caractéristiques et les besoins de cette population est vital pour élaborer des stratégies de communication et d'engagement efficaces.
Procédure	Une procédure est une description détaillée des actions à réaliser dans un processus donné. Elle précise le comment faire : les instructions, règles, et responsabilités nécessaires pour exécuter une tâche ou une étape du processus.

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS DANS LE CADRE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Terme	Définition
Processus	Un processus est un ensemble structuré d'activités ou d'étapes interconnectées, réalisées dans un ordre logique, pour atteindre un objectif spécifique. Il décrit ce qu'il faut faire pour obtenir un résultat attendu, souvent en mobilisant des ressources (humaines, matérielles, ou informationnelles).
Promoteur	Partie prenante qui défend activement la transformation digitale au sein de l'administration, en mobilisant les autres et en suscitant un soutien. Le promoteur joue souvent un rôle de leadership pour encourager l'adhésion au changement.
Questionnaire qualitatif	Instrument de recherche comportant des questions ouvertes destinées à recueillir des informations détaillées sur les perceptions, les opinions et les expériences des parties prenantes dans le cadre de la transformation digitale. Ce type de questionnaire permet d'obtenir des insights profonds et nuancés.
Questionnaire quantitatif	Instrument de collecte de données comportant des questions fermées dont les réponses peuvent être mesurées et analysées statistiquement, utilisé pour évaluer des aspects spécifiques de la transformation digitale auprès des parties prenantes.
Référence partagée	Ensemble d'informations, de normes ou de meilleures pratiques reconnues et acceptées par toutes les parties prenantes dans le cadre de la transformation digitale. Cela crée un langage commun et des attentes claires pour le projet.
Réforme de l'administration publique marocaine	Ensemble de mesures et de changements instaurés pour moderniser et améliorer l'efficacité de l'administration publique au Maroc, souvent en intégrant des technologies et des méthodes novatrices pour mieux répondre aux besoins des citoyens et promouvoir la transparence.
Résistance au changement	Comportement ou attitude des individus ou groupes qui s'opposent ou montrent une réticence à accepter des modifications dans leurs pratiques ou leur environnement de travail, souvent en raison de peurs, d'incertitudes ou de préoccupations concernant l'impact du changement sur leur rôle.

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS DANS LE CADRE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Terme	Définition
Risque	Possibilité qu'un événement ou un facteur inattendu ait des conséquences négatives sur la mise en œuvre du programme de transformation digitale. Il est essentiel d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques pour minimiser leur impact sur le projet.
Sceptique	Individu ou groupe qui exprime des doutes ou des réserves concernant la faisabilité ou les bénéfices anticipés de la transformation digitale. Les sceptiques peuvent nécessiter une attention particulière et des efforts de communication pour répondre à leurs préoccupations.
SIH	Système d'Information Hospitalier : infrastructure informatique qui gère les données et les processus d'un établissement de santé. Dans le cadre de la transformation digitale, un SIH efficace est crucial pour améliorer la gestion des soins et l'accès à l'information pour les professionnels de santé et les usagers.
Simulation	Simulation, dans le contexte d'un entretien en conduite du changement, désigne une méthode de préparation qui consiste à reproduire de manière fictive, sur papier, le déroulé d'un entretien. Elle permet de : structurer les échanges (prévoir les questions à poser et anticiper les réponses potentielles), tester différents scénarios (imaginer les réactions ou les résistances possibles des interlocuteurs) et s'entraîner à adapter les messages (en fonction des profils, des niveaux d'influence ou des résistances identifiées)
Standardisation	Processus d'établissement de normes et de procédures uniformes pour garantir la cohérence et la qualité dans les pratiques et outils utilisés au sein de l'administration. La standardisation facilite l'intégration des technologies et des méthodes dans le cadre de la transformation digitale.
Stratégie Digitale 2030	Plan à long terme visant à orienter et à encourager l'intégration des technologies numériques dans divers secteurs de l'administration et de la société marocaine, afin d'améliorer l'expérience des usagers et d'accroître l'efficacité des services publics.
Support pédagogique	Matériel ou ressources fournies pour faciliter l'apprentissage et la compréhension des nouvelles pratiques et technologies introduites par le programme de transformation digitale. Cela inclut des guides, des formations et des outils d'aide à la décision.

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS DANS LE CADRE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Terme	Définition
Tendances communes	Évolutions et pratiques émergentes partagées à travers différentes organisations ou secteurs, souvent référencées dans le contexte de la transformation digitale pour identifier des opportunités d'innovation et d'amélioration.
Transformation digitale	Processus d'intégration des technologies numériques dans tous les aspects d'une administration, modifiant ainsi les activités, les processus, et les services pour améliorer l'efficacité, l'engagement des parties prenantes et l'expérience des usagers.
Transition	Période de changement d'un modèle ou d'un système à un autre, dans ce cas spécifique, il s'agit du passage vers une administration modernisée par la transformation digitale. Une transition efficace nécessite une planification minutieuse et un accompagnement des parties prenantes.
Toolkit de la conduite du changement	Ensemble d'outils, de ressources et de modèles mis à disposition pour accompagner les équipes dans la mise en œuvre de la conduite du changement dans un contexte de transformation digitale.
Usagers	Personnes ou groupes qui utilisent les services offerts par l'administration. Dans le cadre de la transformation digitale, il est essentiel de comprendre leurs besoins et leurs attentes pour concevoir des solutions adaptées et efficaces.
Webinaire	Séminaire ou présentation en ligne organisé pour informer, former ou engager les parties prenantes sur des sujets liés à la transformation digitale. Les webinaires offrent un moyen interactif de partager des connaissances et de susciter des échanges.

