



Guide méthodologique pour mener la conduite du changement

*Dans le cadre des projets de transformation digitale
de l'administration publique marocaine*

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 au sein du Royaume



Sa Majesté le Roi Mohamed VI, que Dieu l'assiste, a rappelé que "[...] 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 [...]"

Extraits du Discours de S.M le Roi Mohammed VI, Que Dieu L'Assiste, adressé aux participants à la Réunion de Groupe Africain des Ministres des Finances et des Gouverneurs des Banques Centrales des Etats Africains membres de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International. Juillet 2022

"[...] **L'utilisation des nouvelles technologies contribue à faciliter l'accès, dans les plus brefs délais, du citoyen aux prestations, sans qu'il soit nécessaire de se déplacer souvent à l'Administration** et de s'y frotter [...]"

Extraits du Discours de S.M le Roi Mohammed VI, Que Dieu L'Assiste, à l'occasion de l'ouverture de la première session de la première année législative de la 10e législature. Octobre 2016

"[...] Car notre vœu est d'assurer à notre grand peuple **un développement global et intégré** permettant au Maroc d'occuper la place qui lui revient dans un **monde transformé par la révolution numérique qui est en cours** [...]"

Extraits du Discours de S.M le Roi Mohammed VI, Que Dieu L'Assiste, à l'occasion du symposium sur le Maroc dans la société globale de l'information et du savoir. Mars 2013

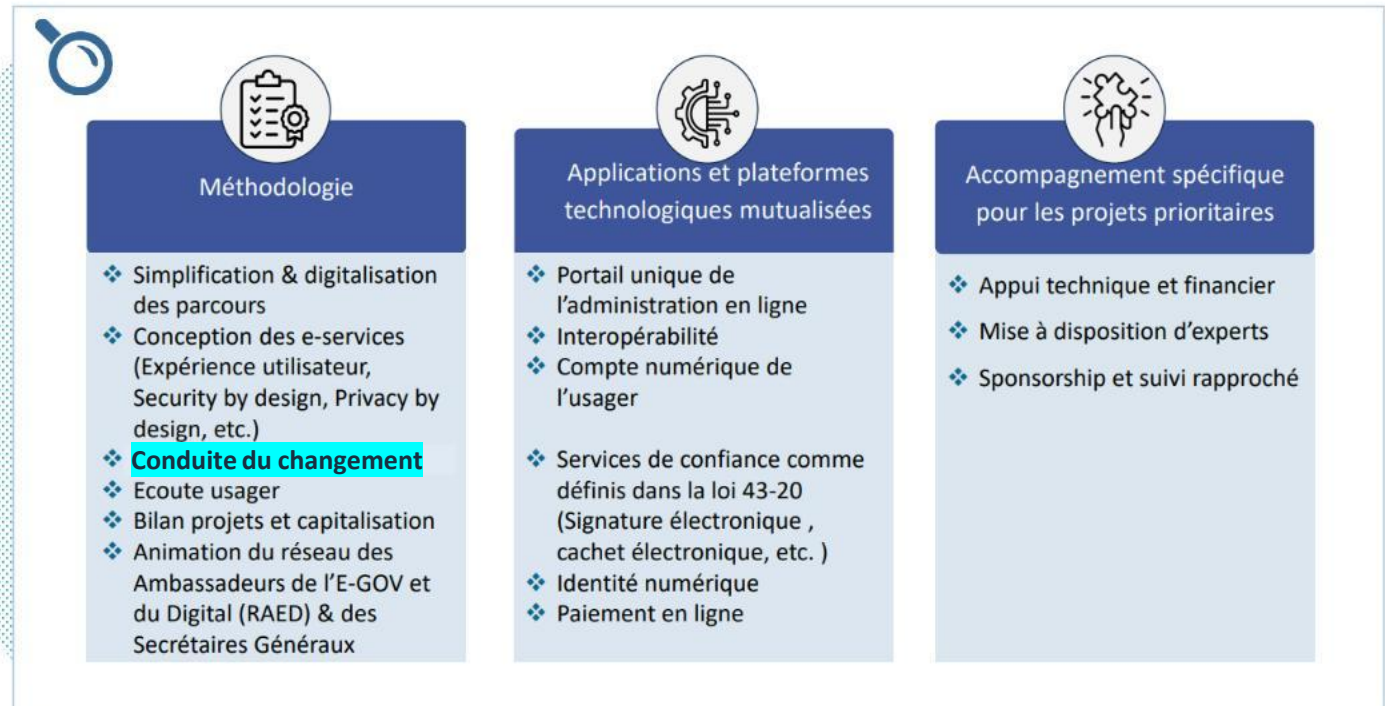


مِنَاجِبُ الْجِلْدَةِ الْمَلِكِيِّ مُحَمَّدِ السَّادِسِ بِصَلَاةِ اللَّهِ

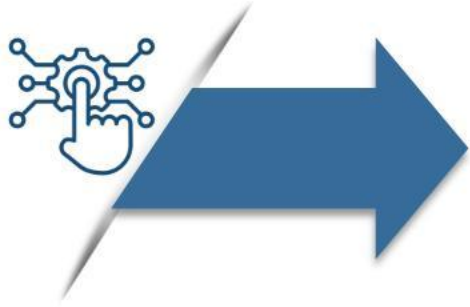
Cette Vision Royale, entérinée par le Nouveau Modèle de Développement, a été matérialisée dans le cadre de la Stratégie Digitale 2030

- Le numérique constitue un levier incontournable pour le développement global, mais sa réussite nécessite une adhésion collective et un accompagnement adapté pour transformer durablement les mentalités et les pratiques, notamment dans le cadre de la réforme de l'administration publique Marocaine.
- Dans ce contexte, la conduite du changement est un maillon clé de l'accompagnement et mise en valeur dans le cadre de l'axe stratégique N°1 de la stratégie : Digitaliser les services publics pour mieux servir les citoyens et les entreprises (E-Gov)

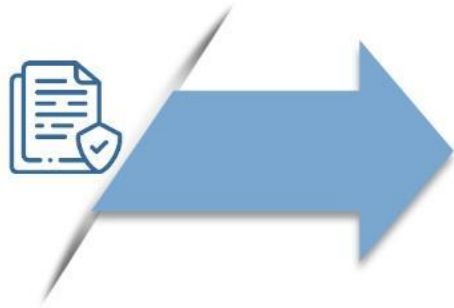
La Stratégie Digitale 2030 : Une stratégie basée sur deux axes et trois catalyseurs



Qu'est-ce que le changement dans le cadre de la simplification et de la digitalisation des parcours administratifs?



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.



Cette loi 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 métier (cas des administrations)



Comprendre et appréhender ces changements est primordial afin de pouvoir accompagner toutes les populations impactées et garantir le succès des projets de transformation

Pourquoi faut-il accompagner le changement ?

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



Pour anticiper et mitiger les potentielles frictions...



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.

Comment accompagner le changement dans un contexte particulier de digitalisation du service public au sein de l'administration marocaine?


L'adhésion à la stratégie Digital Morocco 2030 repose sur une transformation en profondeur des pratiques et des processus administratifs. Pour réussir cette transition, la conduite du changement joue un rôle clé en mobilisant les acteurs concernés, en levant les résistances et en assurant une appropriation progressive des nouveaux outils numériques.

Cette démarche repose sur plusieurs facteurs clés de succès :

- ✓ Une vision claire et partagée du changement
- ✓ Un engagement fort des parties prenantes
- ✓ Un accompagnement adapté des agents et des usagers
- ✓ Des outils et méthodologies structurés pour piloter la transition

Afin de mieux appréhender ces défis, ce Toolkit sur mesure a été conçu en intégrant des exemples concrets issus de deux cas pilotes, illustrant différentes facettes de la digitalisation du service public

Exemples de cas d'études utilisés dans ce toolkit

 Voici 2 exemples de cas d'usage concrets qui seront étudiés dans le cadre de ce toolkit

Cas d'étude N°1 : Simplification et digitalisation du parcours relatif aux autorisations d'ouverture et de gestion des crèches privées au Maroc

La Direction de la jeunesse, relevant du ministère de la Jeunesse, de la Culture et de la Communication, a initié un projet visant à faciliter l'accès aux services de la petite enfance et à encourager les investissements en matière des crèches privées.

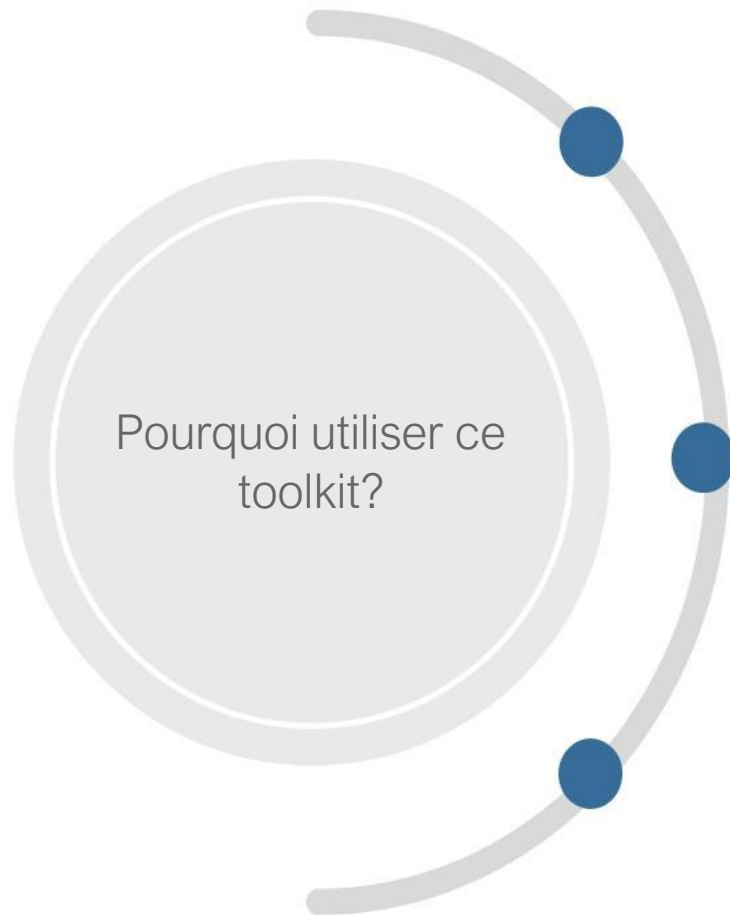
Dans ce cadre, une plateforme a été créée pour digitaliser et simplifier le process afin de permettre aux investisseurs de faire la demande d'autorisation pour l'ouverture et la gestion de crèches privées en ligne, ce qui réduira considérablement le nombre de documents requis et les délais de traitement des demandes.

Cas d'étude N°2 : Mise en place d'un SIH au sein des centres hospitaliers publics du Royaume

La digitalisation du système de santé, incluant la collecte, le traitement, et l'exploitation des données de santé est un des axes principaux de la réforme qui vise à renforcer et à moderniser le système national de santé au Maroc

Dans ce cadre, un projet clé a été initié : l'implémentation des systèmes d'information hospitaliers (SIH) au sein des centres hospitaliers publics. Ce système est conçu pour gérer divers modules, ce qui permettra de dématérialiser les processus et de faciliter l'accès des patients aux différents services de l'hôpital.

Pourquoi utiliser ce toolkit dans le cadre d'un projet de simplification et digitalisation des parcours ?



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

Référent 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.

Quelles sont les parties prenantes engagées dans la mise en œuvre de ce toolkit?

Master coaches

Membres du MTNRA ou de l'ADD engagés dans la conduite du changement et qui bénéficieront d'une formation théorique et pratique renforcée.



Département ministériel

Point focal de conduite du changement au sein du ministère



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

Responsable de la conduite du changement pour ce projet



Décideurs et bénéficiaires



Hauts fonctionnaires du Département Ministériel



Populations cibles bénéficiaires



Entité RH



Entité support : SI / Organisation / Contrôle interne



Entité communication



Le toolkit de conduite du changement

Focus – Masters coaches et points focaux



Masters coaches

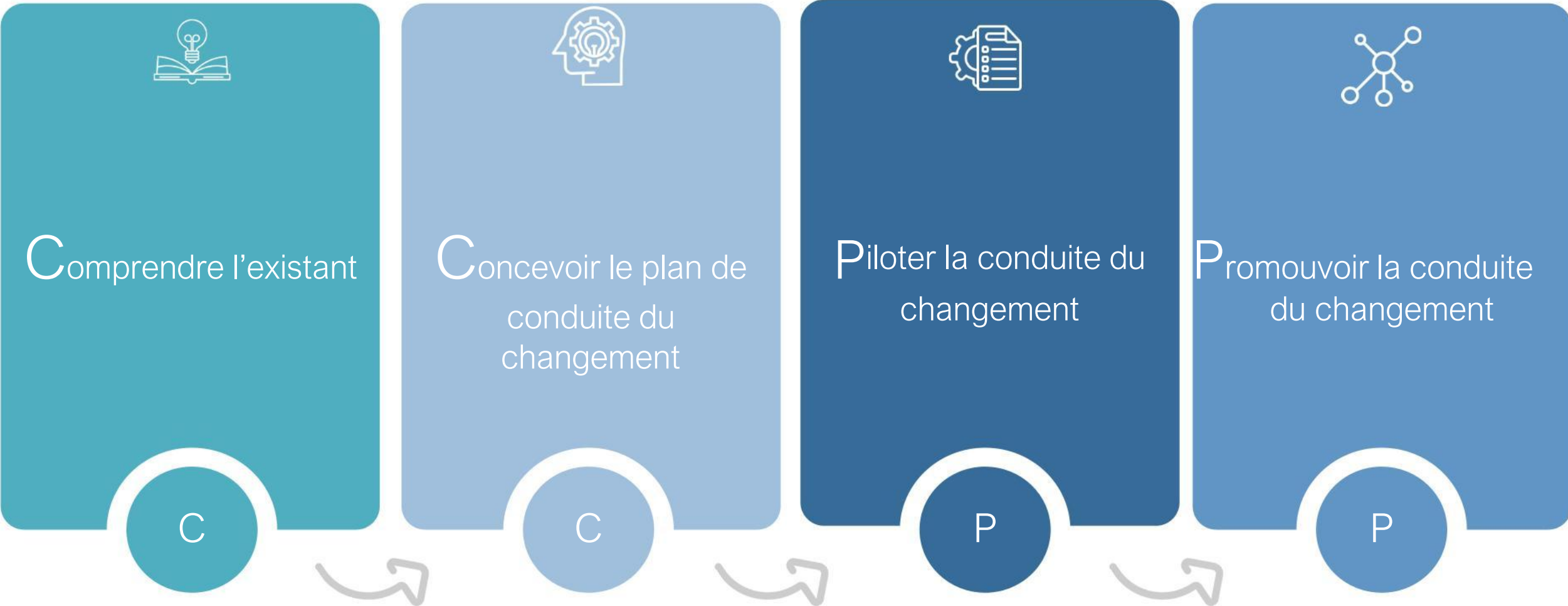
- Les Master Coaches, issus du MTNRA ou de l'ADD sont en charge de la supervision globale de la mise en œuvre de l'offre de service Conduite du changement du MTNRA
- Après le choix d'une administration de mettre en place l'offre de service, ils participeront à la sélection des points focaux au sein de chaque administration selon des critères précis et se chargeront de leur formation
- Ils seront par la suite les interlocuteurs privilégiés des points focaux durant la mise en œuvre du programme de conduite du changement, participeront avec eux au Kick-off et aux entretiens avec les parties prenantes notamment les hauts fonctionnaires / top management, feront un suivi régulier de l'avancement et organiseront les actions de promotion







Points focaux

- Les points focaux sont sélectionnés au sein de l'administration qui a choisi de mettre en place un programme de conduite du changement.
- Ils disposent d'une vision globale sur l'ensemble des éléments constituant le plan de la conduite du changement notamment la formation, la communication, etc. qu'ils pourront mettre à profit du responsable désigné de la conduite du changement ou de l'équipe projet
- Ils accompagnent le responsable, l'équipe projet et les agents de l'administration pendant le processus de changement et interviennent, au besoin, sur l'ensemble des étapes de mise en œuvre du programme de conduite du changement

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	Etapes	Outils	Durée estimative*
01 Comprendre l'existant 	1.1 Clarifier la situation actuelle 1.2 Identifier et cartographier les populations	<ul style="list-style-type: none"> 1.1.A: fiche synthétique du projet 1.1.B: Analyse de l'organigramme et de la gouvernance 1.1.C: Guide d'entretiens de cadrage 1.2.A: Cartographie des populations 	<ul style="list-style-type: none"> 6 semaines
02 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	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.A: Analyse de l'impact du changement 2.2.A: Plan de communication 2.3.A: Plan de formation 	<ul style="list-style-type: none"> 6 semaines
03 Piloter la conduite du changement 	3.1 Définir la gouvernance 3.2 Adapter le plan aux changements	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 3 à 6 mois
04 Promouvoir la conduite du changement 	4.1 Promouvoir les projets réussis 4.2 Développer le peer2peer Learning 4.3 Améliorer la méthodologie adoptée	<ul style="list-style-type: none"> 4.1.A: Narration/Storytelling 4.1.B: Webinaires 4.2.A: Mentorat 4.3.A: Groupes de réflexion 	<ul style="list-style-type: none"> 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 de conduite du changement

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 d'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

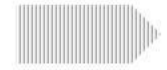
La planification et l'organisation des sessions de formation, la disponibilité des formateurs, des salles de formation et des supports pédagogiques peut impacter la rapidité avec laquelle les formations peuvent être dispensées.

Le CCPP : un modèle de conduite du changement en 4 phases autour duquel sera structuré le toolkit

Phase	Etapes	Outils	Durée estimative
01 Comprendre l'existant	1.1 Clarifier la situation actuelle 1.2 Identifier et cartographier les populations	<ul style="list-style-type: none"> 1.1.A: Fiche synthétique du projet 1.1.B: Analyse de l'organigramme et de la gouvernance 1.1.C: Guide d'entretiens de cadrage 1.2.A: Cartographie des populations 	<ul style="list-style-type: none"> 6 semaines
02 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	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.A: Analyse de l'impact du changement 2.2.A: Plan de communication 2.3.A: Plan de formation 	<ul style="list-style-type: none"> 6 semaines
03 Piloter la conduite du changement	3.1 Définir la gouvernance 3.2 Adapter le plan aux changements	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 3 à 6 mois
04 Promouvoir la conduite du changement	4.1 Promouvoir les projets réussis 4.2 Développer le peer2peer Learning 4.3 Améliorer la méthodologie adoptée	<ul style="list-style-type: none"> 4.1.A: Narration/Storytelling 4.1.B: Webinaires 4.2.A: Mentorat 4.3.A: Groupes de réflexion 	<ul style="list-style-type: none"> 3 mois



Phase 1 : Comprendre l'existant _ Aperçu de la phase



Comitologie*

Phase



Phase 1 - Comprendre l'existant

Clarifier les objectifs du changement pour donner du sens et mobiliser les acteurs clés

01

Étapes

1.1 Clarifier la situation actuelle

- Comment : A travers la formalisation d'une fiche synthétique du projet et la réalisation d'entretiens avec les principales parties prenantes
- Pourquoi : Comprendre le périmètre du projet, le contexte et les enjeux mais également identifier les forces en présence et détecter les sources de résistance ou les freins

1.2 Identifier et cartographier les populations :

- Comment : En réalisant un inventaire des différents groupes de personnes concernées et en identifiant ceux qui auront un impact majeur sur sa réussite.
- Pourquoi : Comprendre qui sont les acteurs clés permet de mieux les impliquer et de les mobiliser pour le soutien du changement.

Outils

- 1.1.A: Fiche synthétique du projet
- 1.1.B: Analyse de l'organigramme et de la gouvernance
- 1.1.C: Guide d'entretiens de cadrage

- 1.2.A: Cartographie des populations



Lancement du projet (kick-off restreint)



Kick off officiel

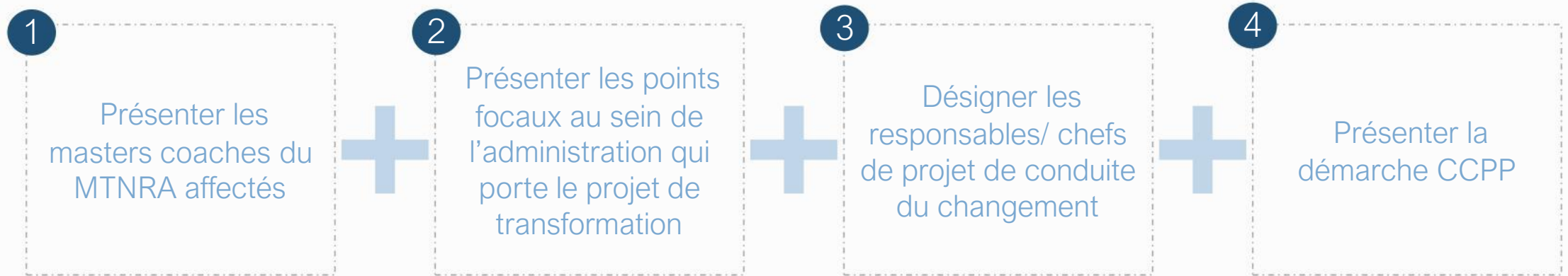


Comité de pilotage n°1



Lancement du projet (kick off restreint)

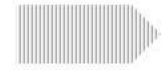
La tenue d'une réunion de kick-off en mode restreint lors du lancement du projet permettra de:



**La comitologie présentée ici sera détaillée davantage dans la phase 3) Piloter la conduite du changement – 3.1 Définir la gouvernance.*



Phase 1 : Comprendre l'existant _ Aperçu de la phase



Comitologie

Phase



Phase 1 - Comprendre l'existant

*Clarifier les objectifs du
changement pour donner du
sens et mobiliser les acteurs
clés*

01

Étapes

1.1 Clarifier la situation actuelle

- Comment : A travers la formalisation d'une fiche synthétique du projet et la réalisation d'entretiens avec les principales parties prenantes
- Pourquoi : Comprendre le périmètre du projet, le contexte et les enjeux mais également identifier les forces en présence et détecter les sources de résistance ou les freins

1.2 Identifier et cartographier les populations :

- Comment : En réalisant un inventaire des différents groupes de personnes concernées et en identifiant ceux qui auront un impact majeur sur sa réussite.
- Pourquoi : Comprendre qui sont les acteurs clés permet de mieux les impliquer et de les mobiliser pour le soutien du changement.

Outils

- 1.1.A: Fiche synthétique du projet
- 1.1.B: Analyse de l'organigramme et de la gouvernance
- 1.1.C: Guide d'entretiens de cadrage

- 1.2.A: Cartographie des populations



Lancement du
projet (kick-off
restreint)



Kick off officiel



Comité de
pilotage n°1



Fiche synthétique du projet – canevas

Intitulé du projet

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

Éléments de contexte

- Insérer la justification du projet et la vision stratégique de l'organisation
 - Quel problème ou quelle opportunité ce projet vise-t-il à adresser ?
 - Quelle est la vision de l'administration par rapport à ce projet ?
 - Quels sont les bénéfices attendus de ce projet pour l'organisation ?

Principaux objectifs

- Insérer les objectifs globaux et spécifiques du projet.
 - Quelle est la finalité/ la raison d'être, l'objectif principal du projet ?
 - 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 ?
 - Quelles sont les principales équipes ou départements concernés par ce projet de changement ?
 - Quel est leur rôle dans ce dispositif ?

Principales populations impactées par le changement

- Lister ici les populations cibles pré-identifiées qui sont directement concernées et impactées par le projet de transformation et qui vont bénéficier de la conduite du changement ?
 - Quelles sont les principales équipes ou départements directement impactées par le plan de transformation ?

Cf. canevas des outils en annexe



Fiche synthétique du projet – exemple 1 (Pilote jeunesse)

Intitulé du projet

- Intitulé du projet: Simplification et digitalisation du parcours relatif aux autorisations d'ouverture, d'exploitation et de gestion des Crèches privées au Maroc
- Porteur du projet : Le Ministère de la Jeunesse, de la Culture et de la Communication / Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration.

Illustration

Éléments de contexte

- Les administrations publiques ont accéléré leurs efforts de simplification et de digitalisation des procédures pour améliorer les relations avec les usagers.
- La Direction de l'Enfance et des Affaires Féminines, relevant du Ministère de la Jeunesse, de la Culture et de la Communication, a lancé un projet pour améliorer l'accès aux services de la petite enfance, promouvoir l'inclusion sociale, faciliter l'accès à l'investissement et réduire la durée d'obtention des autorisations pour l'ouverture, l'exploitation et la gestion des Crèches privées (30j)

Principaux objectifs

- Objectif global : Faciliter l'accès aux services relatifs aux autorisations d'ouverture et de gestion des crèches privées à travers une plateforme digitale
- Objectifs spécifiques :
 - Simplifier le processus de ce parcours
 - Digitaliser & Réduire le nombre de documents requis
 - Réduire les délais de traitement des demandes et d'octroi des autorisations

Principales parties prenantes impliquées

- Le Ministère de la Jeunesse, de la Culture et de la Communication
 - Le secrétaire général en tant que représentant de monsieur le Ministre
- Les directions ministérielles suivantes : DGCT – DGSN – URBANISME – SANTE

Principales populations impactées par le changement

- Le Ministère de la Jeunesse, de la Culture et de la Communication
 - La directrice de la Direction de l'Enfance et des Affaires Féminines de la jeunesse en tant que porteur de projet
 - La Division de l'Enfance en tant qu'équipe projet
 - La division du SI
 - Les équipes régionales chargées de traitement des demandes d'autorisations d'ouverture et de gestions de crèches
- Les crèches privées et leurs gestionnaires et Fondateurs (AMC)
 - Les investisseurs et les gestionnaires de crèches en tant qu'utilisateurs du service digitalisé



Fiche synthétique du projet – exemple 2 (Pilote santé)

Intitulé du projet

- Intitulé du projet: L'adoption et paramétrage du SIH "DxCare" par les professionnels de santé au sein des CHR de Rabat (Moulay Youssef)
- Porteur du projet : Le MSPS (Ministère de la Santé et de la Protection Sociale) qui a mandaté le MTNRA pour un double objectif : (1) Est-ce que le système DxCare couvre l'ensemble des processus métiers ? & (2) Comment accroître et mesurer le taux d'adoption du SIH DxCare ? Le sujet des indicateurs pour quantifier le taux d'adoption est un sujet crucial,
- Partenaires : la Direction Information et Méthodes (DIM) du MSPS et à Rabat le partenaire est le CHR de Rabat (Moulay Youssef) et le CHU Regional (IbnSina => qui a une équipe IT dédiée)

Illustration

Éléments de contexte

- Stratégie globale du Maroc : volonté d'outiller les différents établissements publics pour avoir des Dossier Patients Personnalisés bien remplis
- L'outil DxCare a été commandé par la DIM du MSPS pour le CHR Moulay Youssef. Les autres régions ont d'autres logiciels: Enova (région de Tanger), Hosix et BilMed.
- Dû aux travaux de reconstruction il y a un déversement d'activités et de personnel du CHU Ibn Sina au CHR Moulay Youssef. Les CHU font leurs propres commandes de SI ainsi le CHU de IbnSina a choisi comme SIH le logiciel « Green Cube ». Il semblerait qu'il y ait une bonne adoption de cet outil et il est espéré que les professionnels de santé qui vont maintenant travailler au CHR de Moulay Youssef vont créer une dynamique d'usage des outils IT même si le système n'est pas le même.
- La convention MTNRA – MSPS semble aussi couvrir le projet pilote de Tanger où un autre SIH devrait être déployé.

Principaux objectifs

- Objectif global : L'adoption et paramétrage du SIH "DxCare" (le système est déjà déployé)
- Objectifs spécifiques :
 - Avoir une méthodologie de conduite de changement avérée sur le CHR Moulay Youssef avant de l'appliquer au CHU M6 de Tanger (attention deux SI différents).
 - Comprendre comment les professionnels de santé adoptent les nouveaux outils pour appuyer le SSNI (Système de Santé National Intelligent)

Principales populations impactées par le changement

- Personnel médical du CHR Moulay Youssef (qui renseignent les données de santé) qui passent du papier au SIH DXCare (système est déjà déployé). Il a été observé que (a) le CHR a embauché des agents de saisie pour « aider » les médecins à remplir les outils; (b) lorsqu'il y a eu une rumeur de « prime à l'acte » de remplissage du SIH, les taux de remplissage ont fortement augmenté; (c) en général le personnel médical préfère se concentrer sur le patient que sur le remplissage du dossier
- Agents de saisie ou admin (qui renseigne les informations administratives en complément ou à la place du médecin),
- Personnel de soin / Infirmières, Aides soignants (qui pré-remplissent les dossiers avec des données par ex: températures...)
- Les professionnels de santé privés ne sont pas concernés par ce changement. La question de l'interopérabilité entre acteurs privés et CHU c'est un autre projet: le SSNI – DPP (Dossier Patient Partagé). Il faut savoir qu'il y a une "sorte" de DPP au sein de la région, car ils utilisent le même SIH, alors l'information est partageable. Par contre entre régions et avec les médecins libéraux ce n'est pas garanti.

Principales parties prenantes impliquées

- Service de Réanimation du CHR Moulay Youssef comme équipe test pour implémenter la méthodologie CCPP. En effet l'équipe est motivée par le projet SIH et le Chef de Service, Zakaria BENHOUD, est un digital champion). Mais c'est une très petite équipe de 3 personnes.
- Equipe SI du CHU Ibn Sina dirigée par Mme TAHIRI Jihane Sophia (Chef de la Division des Systèmes d'Information). A l'inverse du CHR Moulay Youssef qui ne possède pas d'équipe technique ni d'équipe qui puisse faire la gestion de projets informatiques.
- Il semblerait qu'il faudra former à la conduite du changement trois entités distinctes : le CHR Moulay Youssef, la CNSS et le MSPS



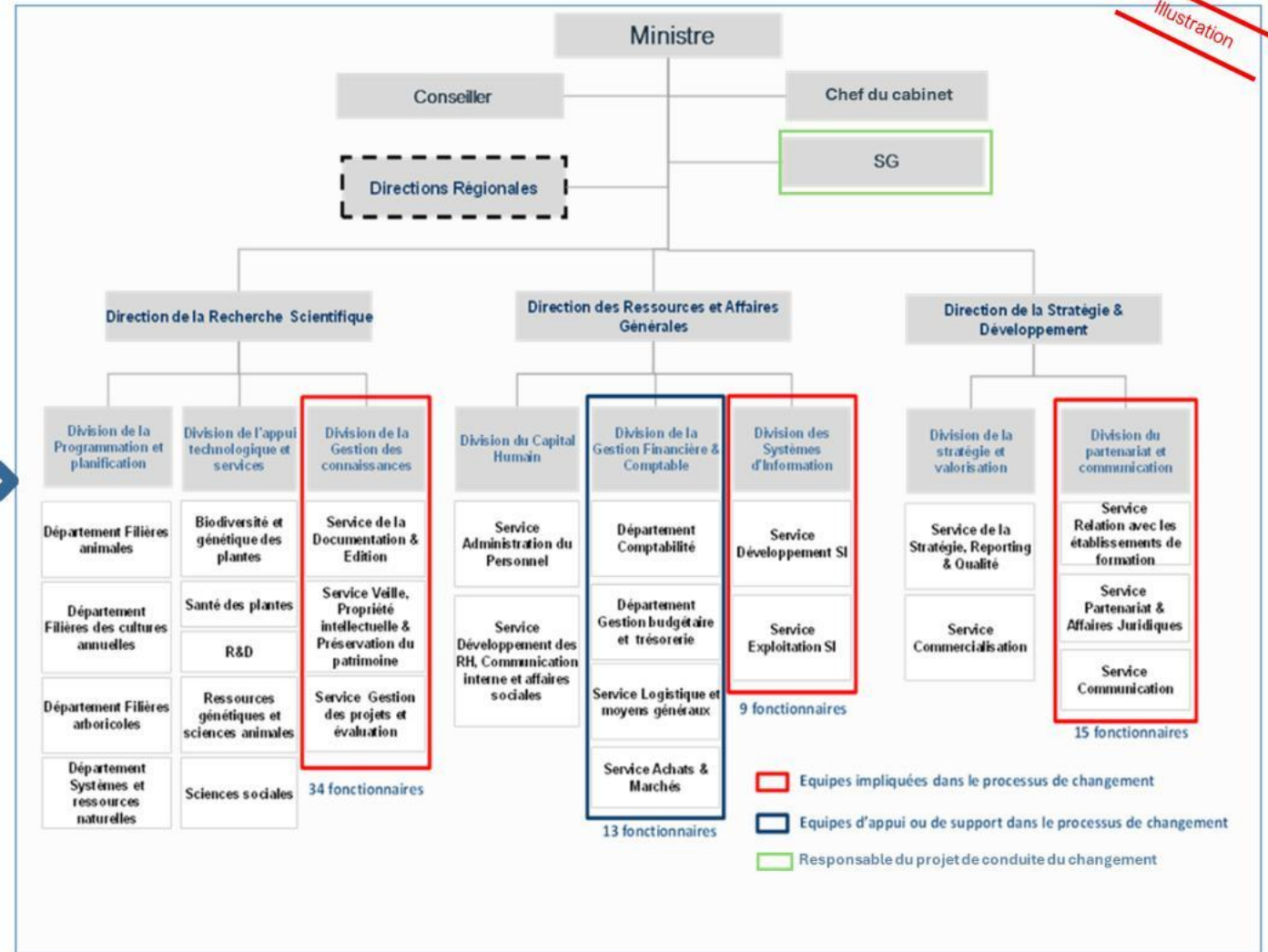
Analyse de l'organigramme

Pour garantir le succès d'un changement, il est essentiel de commencer par une analyse approfondie de l'organisation, en utilisant son organigramme et sa gouvernance comme guide.

Lors de l'analyse d'un organigramme Il est crucial stratégiques afin de comprendre pleinement la répartition des pouvoirs, les responsabilités des instances décisionnelles et le fonctionnement global du système de gouvernance.

Exemple de questions:

- Quels sont les niveaux de hiérarchie représentés dans l'organigramme ?
- Quelles sont les principales fonctions et responsabilités de chaque département ?
- Comment ces départements sont-ils organisés et interconnectés ?
- Comment la communication est-elle facilitée entre les différents niveaux de l'organisation ?
- Quels sont les départements ou fonctions qui semblent travailler en étroite collaboration ?
- Comment cette structure organisationnelle affecte-t-elle la prise de décision et la collaboration ?



*Organigramme d'une entreprise publique



Analyse de la gouvernance

Pour garantir le succès d'un changement, il est essentiel de commencer par une analyse approfondie de l'organisation, en utilisant son organigramme et sa gouvernance comme guide.

Lors de l'analyse de l'organisation, Il est crucial de poser des questions ciblées afin de saisir pleinement la dynamique, le rôle des instances et le fonctionnement de l'organisation représentée.

Exemple de questions:

- Qui est désigné comme le porteur ou le responsable du projet au sein de l'organisation ?
- Quels sont les unités ou les équipes chargées spécifiquement d'accompagner le changement?
- Quels sont les départements les plus susceptibles de promouvoir et de soutenir le changement ?
- Quel est leur rôle respectif dans la prise de décision et la mise en œuvre des projets ?
- Qui fait partie des comités stratégique et organisationnel et comment interagissent-ils avec le reste de l'organisation ?
- Comment la gouvernance influence-t-elle la gestion du changement ?



Illustration

Comité stratégique *Pilotage stratégique*

- Ministre
- Secrétaire général
- Directeurs des grandes directions (Recherche scientifique, Ressources et affaires générales et la 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 et partenariat et communication).
- Responsables des services impactés

*Organigramme d'une entreprise publique



A l'aide de la réflexion menée dans le cadre de la fiche synthétique et de l'analyse de l'organigramme et de la gouvernance, il sera possible de désigner les personnes qui entrent dans chaque catégorie d'acteurs et qui seront sollicitées dans le cadre des entretiens.

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.	<ul style="list-style-type: none"> 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.	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre les réalités opérationnelles Les impliquer dans la démarche de transformation Identifier les freins et les leviers au changement 	Guide d'entretien N°2
 Middle management et cadres	Ce sont les personnes ou les équipes chargées de piloter et de mettre en œuvre le changement.	<ul style="list-style-type: none"> Les engager dans la démarche de transformation. Déceler les résistances et les catalyseurs du changement au sein des équipes. 	Guide d'entretien N°3
 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.	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre leurs besoins, attentes et préoccupations Les impliquer dès le début du changement 	Guide de focus groupe N°4
 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.		
 Partenaires externes	Ils apportent un soutien méthodologique, technique ou stratégique à la mise en œuvre du changement.		

Catégorie Top Management, parties prenantes membres du comité de pilotage



Exemples de mails type à envoyer pour inviter aux entretiens de cadrage



Exemple 1 :

Objet : Invitation à un entretien de cadrage pour la conduite du changement

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la mise en place d'une démarche de conduite du changement permettant d'accompagner la réalisation du projet de transformation [préciser le nom du projet], nous vous invitons à participer à un entretien de cadrage essentiel pour définir les objectifs, les attentes, et les actions nécessaires à la réussite de cette transformation.

Votre expérience et vos perspectives en tant que (préciser la fonction ou le rôle de la personne) sont cruciales pour nous aider à piloter ce changement avec succès.

Nous aimerions organiser cet échange dans les prochains jours. Voici les créneaux que nous vous proposons [proposer 3 à 5 slots]. Seriez-vous disponibles pour l'un de ces créneaux ?

Je reste à votre disposition pour toute question ou information complémentaire.

Bien cordialement,



Exemple 2 :

Objet : Invitation à un focus groupe pour la conduite du changement

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la mise en place d'une démarche de conduite du changement permettant d'accompagner la réalisation du projet de transformation [préciser le nom du projet], j'ai le plaisir de vous inviter à participer à un focus groupe afin d'échanger autour des enjeux liés au projet, autour de vos besoins et attentes et recommandations pour garantir sa réussite.

En tant que partenaire/usager dans le cadre du projet [préciser le nom du projet].

Cet échange d'environ 1 heure sera essentiel pour bien cerner vos besoins, attentes et préoccupations liés à ce projet.

Vos contributions et suggestions seront déterminantes pour réussir le changement et adapter les outils pour répondre au mieux à vos attentes.

Pourriez-vous me faire part vos disponibilités dans les prochains jours ?

Je reste à votre disposition pour toute question ou information complémentaire.

Bien cordialement,



Disclaimer : Utilisation des Guides d'Entretien



Les guides d'entretien présentés dans les slides suivantes sont conçus comme des outils pratiques pour préparer et structurer efficacement vos échanges :

- ✓ L'intervieweur (Master Coach ou Point Focal) est invité à s'appropriier ces guides et à les adapter selon le profil et les spécificités de son interlocuteur.
- ✓ Si certains éléments sont déjà connus ou évidents, il n'est pas nécessaire de poser l'intégralité des questions proposées.
- ✓ En fonction du contexte et/ou du niveau hiérarchique de l'interlocuteur, certaines questions pourraient sembler trop directes : n'hésitez pas à les reformuler pour garantir un échange fluide et constructif.

Les réponses recueillies lors de cet entretien seront précieuses pour les étapes suivantes : elles serviront à compléter la fiche synthétique (si nécessaire) et contribueront également à l'élaboration de la cartographie des populations ainsi qu'à l'analyse des impacts.

➔ Gardez ces objectifs en tête lors de la préparation de l'entretien ! Intégrez, si nécessaire, des questions spécifiques adaptées au contexte, aux populations concernées ou aux impacts identifiés, en tenant compte des interrogations ou hypothèses formulées lors du remplissage de la fiche synthétique.



Guide d'entretien N°1 – Top Management et comité de pilotage

Partie 1 – introduction & concepts clés

Questions relatives à l'interlocuteur:

- Pouvez-vous vous présenter ?
- Quelle est votre compréhension du concept « conduite du changement »?
- Pour vous comment s'applique-t-il au projet de transformation digitale?
- Pouvez-vous confirmer les informations de la fiche de projet ?

Partie 2 – Compréhension du projet

Questions relatives aux attentes par rapport à ce projet

- En tant que manager, quels sont les principaux objectifs que vous espérez atteindre grâce à cette transformation digitale ?
- Quels résultats spécifiques visez-vous à obtenir à la fin de ce projet pour votre équipe ? Pour votre service ou département?

Questions relatives à la mise en œuvre et à la réussite du projet

- Selon vous, en tant que manager, quels sont les éléments clés à considérer pour garantir le succès de cette transformation digitale dans votre domaine d'activité ?

Questions relatives aux projets de transformation digitale et à la conduite de changement

- Quelle est la vision du Ministère pour sa transformation digitale et quelles réalisations espère-t-il atteindre grâce à cette évolution ?
- Quels objectifs stratégiques à long terme sont associés à cette transformation, selon votre compréhension en tant que manager ?
- Comment prévoyez-vous soutenir activement la transformation digitale ?
- Quels sont, selon vous, les principaux défis et risques identifiés pour la transformation digitale de votre Ministère?
- Quels sont les obstacles et les réticences au changement que vous anticipez ou que vous avez déjà rencontrés dans le cadre de cette transformation digitale ?

Partie 3 – Attitude face au changement

- Comment vous adaptez-vous généralement aux nouveaux outils et technologies introduits dans votre travail ?
- Quels comportements ou attitudes observez-vous au sein de votre équipe face à la transformation digitale ?

Cf. canevas des outils et simulations en annexe



Guide d'entretien N°2 – Middle management et cadres (1/2)

Partie 1 – introduction & concepts clés

Questions relatives à l'interlocuteur:

- Pourriez-vous vous présenter brièvement ?
- Êtes-vous familiarisé avec les concepts de conduite du changement appliqués au digital ?
- Si ce n'est pas le cas, pourriez-vous nous donner plus de détails sur votre compréhension de la démarche de conduite du changement ?
- Pouvez-vous confirmer les informations de la fiche de projet ?

Partie 2 – Compréhension du projet

Questions relatives au projet de manière générale

- Pourriez-vous résumer brièvement votre compréhension de la démarche et des objectifs du projet ?
- Qu'attendez-vous du projet en termes de résultats ou d'impact ?

Questions relatives à la mise en œuvre et à la réussite du projet

- Quels facteurs clés de succès ou obstacles identifiez-vous pour la réussite du projet ?

Questions relatives à la gestion des connaissances du projet

- Pouvez-vous nous indiquer les textes réglementaires ou les stratégies qui soutiennent le programme de transformation numérique de l'administration ?
- Y-a-t-il d'autres documents ou des interlocuteurs clés que vous recommanderiez de consulter ou de rencontrer ?

Questions relatives aux projets de transformation digitale et à la conduite du changement (1/2)

- Pouvez-vous décrire les missions, objectifs, interactions et défis que vous rencontrez dans votre projet de transformation digitale ?
- Quels objectifs visez-vous avec votre transformation digitale, avec qui les réalisez-vous, quand sont-ils fixés et pourquoi ont-ils été choisis ?
- À quel stade se trouve votre processus de transformation digitale ?

Cf. canevas des outils et simulations en annexe



Guide d'entretien N°2 – Middle management et cadres (2/2)

Partie 2 – Compréhension du projet

Questions relatives aux projets de transformation digitale et à la conduite du changement (2/2)

- Qui sont vos principaux interlocuteurs dans ce projet ?
- Quelles sont les motivations derrière votre initiative de transformation digitale ?
- Quels supports utilisez-vous pour votre transformation digitale ?
- Quels sont les principaux défis et résistances au changement que vous rencontrez ?
- Êtes-vous motivé à jouer un rôle actif dans ce changement ou à piloter le projet ?
- Comment pouvons-nous vous soutenir et quelles sont vos attentes par rapport à notre collaboration ?

Partie 3 – Attitude face au changement

- Comment évaluez-vous votre propre attitude face au changement et comment cela influence-t-il votre équipe ?
- Quelles sont vos principales inquiétudes ou résistances face aux nouvelles technologies et aux processus introduits par la transformation digitale ?

Cf. canevas des outils et simulations en annexe



Guide d'entretien N°3 – Agents de l'administration

Partie 1 – introduction & concepts clés

Questions relatives à l'interlocuteur:

- Pourriez-vous vous présenter brièvement ?
- Êtes-vous familier avec le projet de transformation digitale en cours ? Pouvez-vous nous en dire plus sur votre implication dans ce projet ?
- Pouvez-vous confirmer les informations de la fiche de projet ?

Partie 2 – Compréhension du projet

Questions relatives au projet de manière générale

- Comment percevez-vous le projet de transformation digitale en cours ?
- Quels sont, selon vous, les objectifs principaux de ce projet et comment pensez-vous qu'ils impactent votre travail au quotidien ?

Questions relatives à la mise en œuvre et à la réussite du projet

- Quels sont, d'après vous, les principaux défis que l'administration pourrait rencontrer lors de la mise en œuvre de ce projet ?
- Quels éléments ou facteurs clés de succès pensez-vous être essentiels pour garantir la réussite de ce projet ?

Questions relatives aux projets de transformation digitale et à la conduite de changement

- Pouvez-vous expliquer en quoi consiste le projet de transformation digitale dans votre administration ?
- Comment votre administration vous a-t-elle préparé pour ce changement ?
- Quels sont, selon vous, les défis les plus importants à relever pour réussir cette transformation digitale ?
- Quelles sont vos attentes par rapport à ce projet et comment pensez-vous pouvoir contribuer à sa réussite ?
- Quels outils ou formations vous semblent nécessaires pour accompagner au mieux ce changement ?

Partie 3 – Attitude face au changement

- Comment vous sentez-vous à propos de ces changements dans votre travail quotidien ?
- Quels aspects des nouvelles technologies/des processus introduits vous préoccupent le plus ou suscitent le plus de résistance ?
- De quelle manière pensez-vous que votre attitude envers ces changements pourrait être améliorée ou facilitée ?
- Quelles sont vos idées ou suggestions concernant les initiatives ou les supports qui pourraient vous aider le mieux à accepter et à intégrer ces changements ?

Cf. canevas des outils et simulations en annexe



Guide de focus groupe N°4 – Usagers du service public et partenaires externes

Partie 1 – introduction & concepts clés

Questions relatives à l'interlocuteur:

- A tour de rôle, pourriez-vous vous présenter brièvement ? (Quel est votre rôle dans votre organisation et comment êtes-vous concerné par la transformation digitale des services publics ?)
- Êtes-vous familiers avec le projet de transformation digitale en cours ?

Partie 2 – Compréhension du projet

Questions relatives au projet de manière générale

- Comment percevez-vous le projet de transformation digitale en cours ? Quelles sont vos attentes par rapport à ce projet ?
- Quels sont, selon vous, les objectifs principaux de ce projet et comment pensez-vous qu'ils impacteront les services publics ?

Questions relatives à la mise en œuvre et à la réussite du projet

- Quels sont, d'après vous, les principaux défis que l'administration pourrait rencontrer lors de la mise en œuvre de ce projet ?

Questions relatives à la gestion des connaissances du projet

- Quels éléments ou facteurs clés de succès pensez-vous être essentiels pour garantir la réussite de ce projet ?
- Comment pensez-vous que les usagers des services publics seront impactés par cette transformation digitale ? Avez-vous des préoccupations ou des suggestions à ce sujet ?
- Selon vous, quelles parties prenantes externes devraient être impliquées davantage dans le processus de transformation digitale des services publics ? Pourquoi ?
- Comment pourrions-nous améliorer la communication et la collaboration entre les différents acteurs impliqués dans ce projet de transformation digitale ?
- Quelles sont vos suggestions pour surmonter la résistance au changement au sein de l'administration ?

Partie 3 – Attitude face au changement

- Comment percevez-vous les efforts de digitalisation de l'administration publique dans le cadre des services que vous utilisez ou avec lesquels vous interagissez ?
- Comment pensez-vous que la digitalisation pourrait améliorer votre expérience en tant qu'utilisateur de services publics ou partenaire externe ?
- Êtes-vous satisfait du niveau de support ou d'assistance fourni pour l'utilisation des services publics en ligne ? Si non, que pensez-vous qui pourrait être amélioré ?

Cf. canevas des outils en annexe



Focus groupe

Comment organiser un focus groupe ?

*Avant le focus groupe (env. 2 semaines avant la date prévue)*

Définir les objectifs du focus groupe :

- Identifier les attentes et les perceptions des usagers et partenaires
- Recueillir leurs retours d'expérience et comprendre leurs craintes face au changement

Constituer le groupe cible :

- Sélectionner un échantillon représentatif d'usagers et de partenaires (Max 6 à 8 personnes)
- Veiller à avoir une diversité de profils (âge, secteur d'activité, niveau de technicité, etc.)

Préparer le déroulement du focus groupe :

- Définir des règles de fonctionnement à communiquer aux participants (confidentialité, respect du temps de parole, bienveillance...)
- Elaborer un script d'introduction pour expliquer le contexte du projet, les objectifs du focus group ainsi que les attentes (ex. identifier des points de blocage, recueillir des propositions concrètes...)
- et rassurer les participants sur l'utilisation des données ainsi que les
- Concevoir / adapter le guide des questions à poser
- Choisir un animateur et prévoir la prise de notes et l'enregistrement pour faciliter l'analyse

Organiser la logistique :

- Réserver un lieu adapté ou envoyer les invitations (présentiel/ à distance)
- Prévoir le matériel nécessaire



Focus groupe

Comment organiser un focus groupe ?

Pendant le focus group

Animer le focus groupe:

- Créer un environnement propice aux échanges (accueil chaleureux, clarification des objectifs)
- Réguler la dynamique du groupe (organiser et favoriser les interactions, veiller au respect du temps de parole de chacun)

Techniques d'animation :

- Utiliser des questions ouvertes pour encourager des réponses développées.
- Reformuler les idées pour valider la compréhension et engager le groupe.
- Encourager les participants silencieux à s'exprimer tout en régulant ceux qui parlent trop.

Gestion des moments de blocage :

- Si les échanges stagnent, proposer des scénarios ou des cas concrets pour relancer les discussions.
- En cas de désaccord, rappeler les objectifs et recentrer les débats.

Équilibrer les contributions :

- Favoriser la participation égale en demandant l'avis de chaque participant à tour de rôle.

Après le focus group

Synthétiser les résultats :

- Analyser les enregistrements et les notes pour identifier les tendances clés.
- Regrouper les retours sous des catégories spécifiques : attentes, craintes, suggestions.

Communiquer les résultats : Préparer un rapport synthétique à partager avec les parties prenantes.



Pour aller plus loin, quelques liens de vidéos qui abordent le sujet des focus groupes :

- ✓ La méthode du focus group : <https://www.youtube.com/watch?v=Auf9pkuCc8k>
- ✓ Conducting a Focus Group : <https://www.youtube.com/watch?v=kJnGuSeM5fA&t=477s>



Informations complémentaires

Quand privilégier le Focus Groupe vs l'entretien individuel ?

- ✓ Le focus group est recommandé lorsqu'on souhaite recueillir une diversité de points de vue et identifier des tendances communes au sein d'une population plus large. Il favorise les échanges et la co-construction de solutions adaptées.
- ✓ L'entretien individuel, en revanche, est privilégié 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, préoccupations et pistes d'amélioration face aux changements à venir.

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



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



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



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





Kick-off officiel

Sur la base de la réflexion menée à l'aide des outils précédemment présentés. Il est essentiel de tenir une réunion de kick-off officiel afin de:

Désigner les principales parties prenantes qui seront sollicitées pour les entretiens de cadrage



Lancer une campagne de communication pour communiquer autour du projet de conduite du changement

Implication de toutes les parties prenantes autour du projet de conduite du changement et préparation du terrain pour une transition réussie vers les nouveaux systèmes et processus envisagés.

Désigner les membres des comités de pilotage stratégique et établir le rôle et la responsabilité de chacun



Constituer un comité opérationnel de la conduite du changement

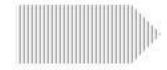


Définir les sujets à traiter et le planning des instances de pilotage

Une réunion de kick-off bien orchestrée pose les bases pour une phase de gouvernance efficace, assurant que toutes les parties prenantes sont prêtes et alignées pour mener le projet vers le succès

**La comitologie présentée ici sera détaillée davantage dans la phase 3) Piloter la conduite du changement – 3.1 Définir la gouvernance.*

Phase 1 : Comprendre l'existant _ Aperçu de la phase



Comitologie

Phase



Comprendre l'existant

Clarifier les objectifs du changement pour donner du sens et mobiliser les acteurs clés

01

Étapes

1.1 Clarifier la situation actuelle

- Comment : A travers la formalisation d'une fiche synthétique du projet et la réalisation d'entretiens avec les principales parties prenantes
- Pourquoi : Comprendre le périmètre du projet, le contexte et les enjeux mais également identifier les forces en présence et détecter les sources de résistance ou les freins

1.2 Identifier et cartographier les populations :

- Comment : En réalisant un inventaire des différents groupes de personnes concernés et en identifiant ceux qui auront un impact majeur sur la réussite du projet.
- Pourquoi : Comprendre qui sont les acteurs clés permet de mieux les impliquer et de les mobiliser pour le soutien du changement.

Outils

- 1.1.A: Fiche synthétique du projet
- 1.1.B: Analyse de l'organigramme et de la gouvernance
- 1.1.C: Guide d'entretiens de cadrage

- 1.2.A: Cartographie des populations



Lancement du projet (kick-off restreint)



Kick off officiel



Comité de pilotage n°1



La réflexion menée et les informations collectées à travers la fiche synthétique, l'analyse de l'organigramme et de la gouvernance et les retours recueillis lors des entretiens de cadrage sont indispensables pour mener l'exercice de la cartographie des populations



1.1.A: Fiche synthétique



1.1.B: Analyse de l'organigramme et de la gouvernance



1.1.C: Retours des entretiens de cadrage



Ces outils permettent de :

- ✓ *Identifier les groupes de population*
- ✓ *Mieux comprendre et clarifier les attentes*
- ✓ *Evaluer le niveau d'influence et l'attitude des différentes parties prenantes impliquées dans le projet.*



Analyse et cartographie des populations

Illustration

Compléter le tableau pour chacune des typologies de population (ou individuellement, si les effectifs le permettent)

Typologie	Groupe spécifique	Effectifs	Attendu dans la transformation	Niveau d'influence	Craintes et attentes	Attitude face au changement	Risques
Indiquer les acteurs du changement	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 de chaque sous typologie	Indiquer le degré d'influence de chaque sous typologie	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 liés à chaque sous typologie
Décideurs politiques		12	Augmentation de l'efficacité opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> Incontournable Nécessaire Peu influent 		<ul style="list-style-type: none"> Promoteur Sceptique Résistant 	Incompatibilité des objectifs
Haut fonctionnaires		2	Clarification des objectifs stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> Incontournable Nécessaire Peu influent 	Crainte de perdre le contrôle	<ul style="list-style-type: none"> Promoteur Sceptique Résistant 	Conflits interpersonnels
Middle management et cadres	Chefs de départements Chefs de services	30	Un environnement de travail plus collaboratif	<ul style="list-style-type: none"> Incontournable Nécessaire Peu influent 	Attente forte pour une amélioration des conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> Promoteur Sceptique Résistant 	Manque d'engagement
Agents de l'administration	Équipes par département ou service	40	Simplification des procédures	<ul style="list-style-type: none"> Incontournable Nécessaire Peu influent 	Attente forte pour une amélioration des conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> Promoteur Sceptique Résistant 	Résistance au changement
Autres parties prenantes	Partenaires externes Sponsors Usagers des services publiques	40	Amélioration de la qualité de service	<ul style="list-style-type: none"> Incontournable Nécessaire Peu influent 		<ul style="list-style-type: none"> Promoteur Sceptique Résistant 	Communication inefficace

Cf. outil Excel



Clarification des certains éléments du tableau

Description des différents niveaux d'influence

Niveau d'influence	Explication
<i>Incontournable</i>	<i>Ces personnes sont essentielles pour la réussite du changement. Leur soutien ou opposition a un impact majeur sur l'issue du projet.</i>
<i>Nécessaire</i>	<i>Ces personnes jouent un rôle important mais moins critique que les incontournables. Leur engagement est nécessaire pour faciliter la mise en œuvre du changement.</i>
<i>Peu influent</i>	<i>Ces personnes ont une influence limitée sur le succès du changement.</i>

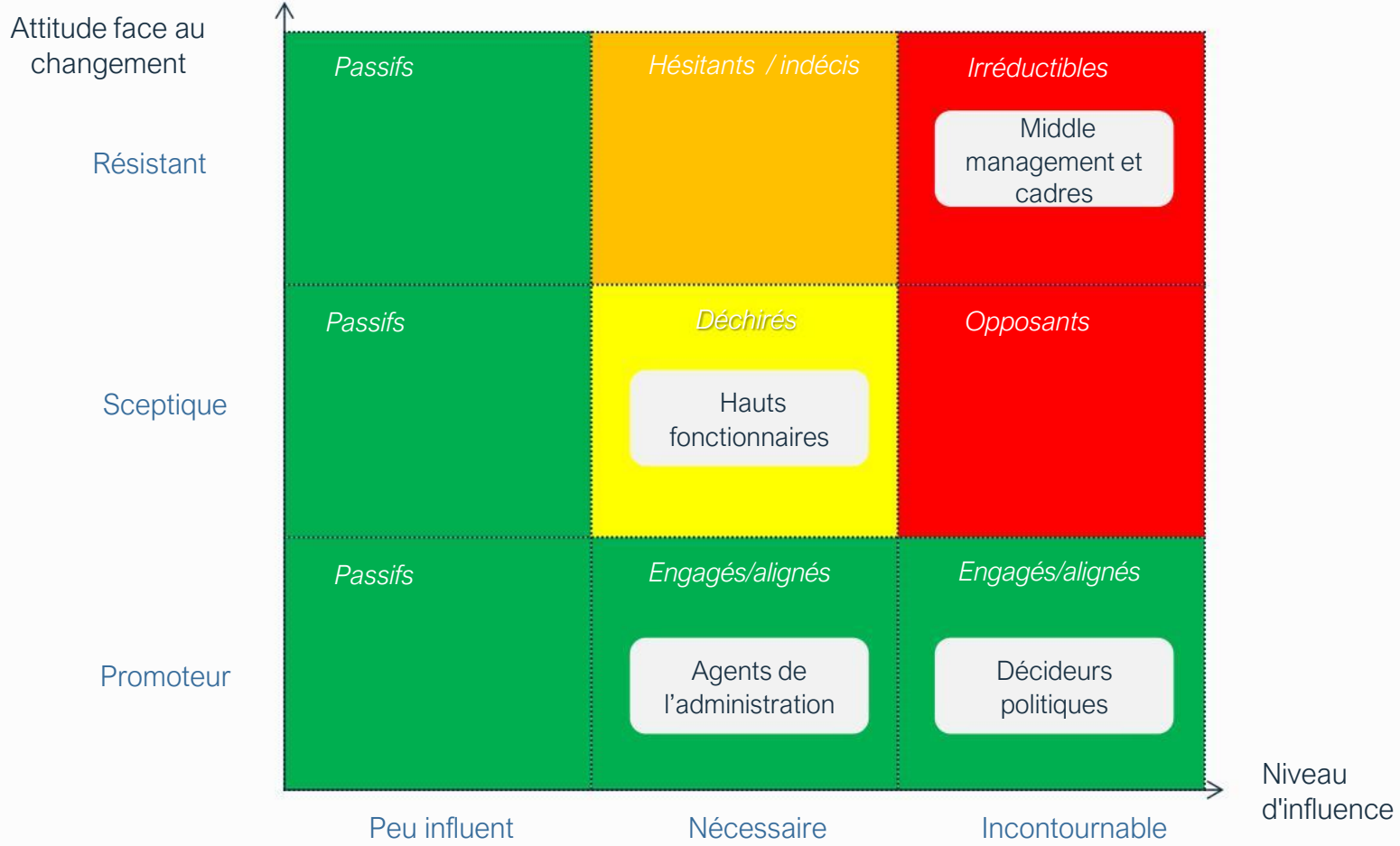
Description des différentes postures lors du changement

Attitude face au changement	Explication
<i>Promoteur</i>	<i>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.</i>
<i>Sceptique</i>	<i>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.</i>
<i>Résistant</i>	<i>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.</i>



Analyse et cartographie des populations

Illustration





En fonction des catégories repérées dans la cartographie : Points d'appui et Points de vigilance

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.
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. Utilisez 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	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 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 sur site ou des rencontres informelles, pour établir une relation de confiance et comprendre leurs préoccupations.



En fonction des catégories repérées dans la cartographie : Points d'appui et Points de vigilance

Catégorie d'acteurs	Points d'appui à exploiter	Points de vigilance à adresser	Recommandations / Leviers d'actions
Opposants	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.	<p>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.</p> <p>C'est donc l'opportunité de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 <p>Actions proactives :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>Surveillance attentive : Surveiller de près leurs actions et leurs interactions au sein du Ministère.</p> <p>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.</p>
Irréductibles	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.	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. <p>Actions proactives :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>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.</p>



Exemple d'analyse Pilote N°1 Jeunesse

Illustration

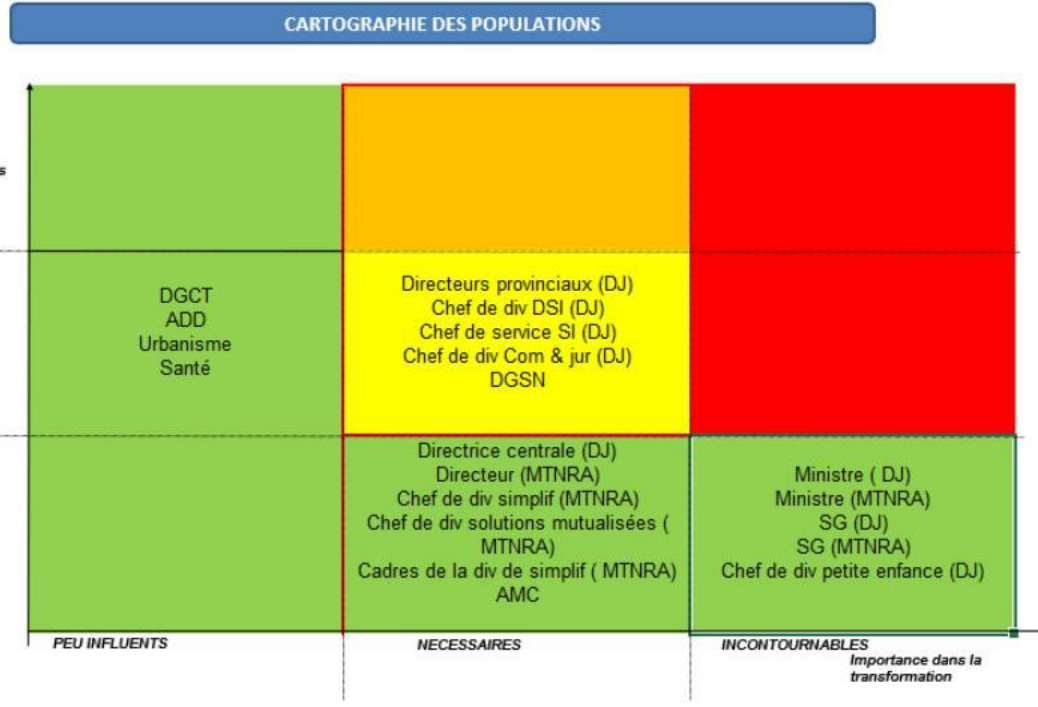
CARTOGRAPHIE DES POPULATIONS							
Typeologie	Groupe spécifique	Effectif total effectif	Attente pour la transformation	Niveau d'influence	Créateur et attentes	Attitude face au changement	Risque
Décideurs politiques	Ministre (DJ)	1	Sponsoriser le projet	Incontournable	Référence à une porte de contrôle, priorisation de l'impact politique. Le projet prend plus que le temps nécessaire. Attente: Simplification et rapidité des démarches.	Pragmateur	0
	Ministre (MTNRA)	1	Sponsoriser le projet	Incontournable	Mauvaise utilisation du budget; Préoccupation pour la conformité aux politiques publiques; Attente: simplifier et digitaliser le processus pour les investisseurs.	Pragmateur	0
Haut fonctionnaires	SG (DJ)	1	Sponsoriser le projet; Motiver les équipes pour s'approprier le projet	Incontournable	Echec du projet; Orienter sur la question des risques et des nouvelles responsabilités.	Pragmateur	0
	SG (MTNRA)	1	Sponsoriser le projet; Assurer la coordination entre les différents services promoteurs du projet; Accompagner les administrateurs publics dans le processus de simplification et digitalisation des parcours des usagers, notamment les investisseurs.	Incontournable	Inquiétude sur les retards et le manque de coordination.	Pragmateur	0
	Directrice centrale (DJ)	1	Mettre en place une plateforme digitale destinée aux investisseurs ainsi qu'un espace relatif au parcours de l'investisseur pour l'accès des autorisations relatives à l'ouverture, exploitation et gestion des crèches privées aux Maroc.	Nécessaire	Risque lié à l'acceptation de la plateforme par les utilisateurs.	Pragmateur	0
	Directeur (MTNRA)	1	Accompagner les administrateurs publics dans le processus de simplification et digitalisation des parcours des usagers, notamment les investisseurs.	Nécessaire	Crainte de la complexité du projet et du temps nécessaire.	Pragmateur	0
Directeurs régionaux (DJ)	Directeur régional (DJ)	12	Exploitation d'un outil digital relatif au parcours de l'investisseur pour l'accès des autorisations relatives à l'ouverture, exploitation et gestion des crèches privées aux Maroc.	Nécessaire	Manque de soutien technique au formatin inadéquat.	Résistant	2
	Directeur provincial (DJ)	77	Exploitation d'un outil digital relatif au parcours de l'investisseur pour l'accès des autorisations relatives à l'ouverture, exploitation et gestion des crèches privées aux Maroc.	Nécessaire	Complexité des nouvelles procédures digitales.	Sceptique	1
	Chef de div petite enfance (DJ)	1	Adoption d'une plateforme digitale contenant un front office et un back office par	Incontournable	Crainte d'une surcharge de travail pendant la transition.	Pragmateur	0
Middle management et cadres	Chef de service crèche (DJ)	1	Utilisation d'une plateforme digitale pour le traitement des demandes des usagers	Incontournable	Crainte de la lenteur des processus et des erreurs techniques.	Résistant	2
	Chef de div DSI (DJ)	1	Pilotage technique de la transformation digitale	Nécessaire	Gestion des pannes et des incidents techniques.	Sceptique	1
	Chef de service SI (DJ)	1	Gestion des aspects juridiques liés à la transformation	Nécessaire	Risque de surcharge des systèmes et de cyberattaques.	Sceptique	1
	Chef de div Com & jur (DJ)	1	Gestion des aspects juridiques liés à la transformation	Nécessaire	Risque juridique et conformité.	Sceptique	1
	Chef de div simplif (MTNRA)	1	Coordination des projets de simplification	Nécessaire	Crainte d'une coordination insuffisante entre les parties promoteur.	Pragmateur	0
Agente de l'administration	Chef de div solutions mutualisées (MTNRA)	1	Mise en œuvre de solutions partagées entre administrateurs	Nécessaire	Crainte d'une réticence des autres départements à la mutualisation.	Pragmateur	0
	Cadres de services des crèches centrales (DJ)	10	Utilisation de l'outil digital pour l'accès des autorisations	Incontournable	Crainte de la complexité des nouveaux outils.	Résistant	2
	Cadre de la div simplif (MTNRA)	2	Mise en œuvre des processus de simplification	Nécessaire	Complexité du processus de transformation.	Pragmateur	0
	Cadre régional	249	Application locale des outils digitaux	Nécessaire	Manque de soutien technique et de formation.	Résistant	2
Autres parties prenantes	Directeur provincial	***	Application locale des outils digitaux	Nécessaire	Risque d'insuffisance technique.	Résistant	2
	DGSN	***	Collaboration pour la gestion des données de crèches	Nécessaire	Crainte liée à la protection des données sensibles.	Sceptique	1
	DGOT	***	Coordination avec les autorités locales pour l'application de la réglementation	Pas influent	Crainte de complexité et de lenteur dans les échanges.	Sceptique	0
	ADD	***	Suivi technique et accompagnement de la digitalisation.	Pas influent	Crainte de manque de soutien technique.	Sceptique	0
	Urbanisme	***	Coordination pour les autorisations liées à l'aménagement urbain.	Pas influent	Retard dans les échanges de données avec d'autres administrations.	Sceptique	0
	Santé	***	Partenariat pour les crèches ayant un volet sanitaire.	Pas influent	Problèmes d'alignement des systèmes de santé avec la nouvelle plateforme.	Sceptique	0
	AHC	***	Utiliser la plateforme digitale	Nécessaire	Les demandeurs ne savent pas saisir un dossier.	Pragmateur	0

Mettre à jour la cartographie

Attitude face au changement
Resistants

Sceptiques

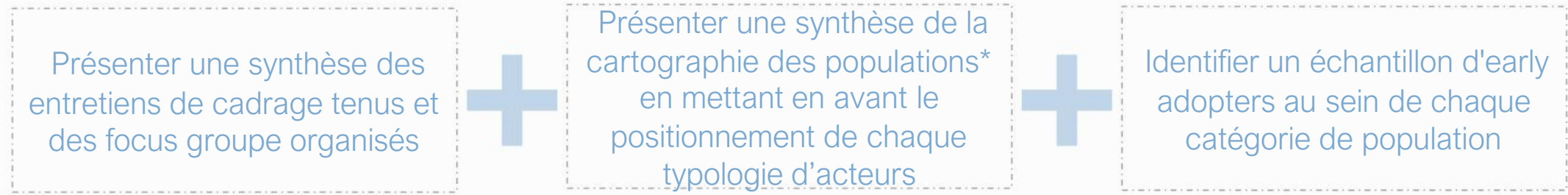
Promoteurs





Comité de pilotage n°1

Après avoir établi une compréhension claire de la situation actuelle et cartographié les différentes populations, le premier comité de pilotage permettra de:



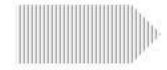
Attention, l'outil de cartographie est un outil à usage interne à l'équipe projet, à ne pas diffuser pour des raisons de confidentialité et éviter de « pointer du doigt » au risque de mettre mal à l'aise les populations résistantes. Il conviendra donc de rester diplomate au niveau de la synthèse et de ne pas citer nominativement des personnes ou des postes facilement identifiables.



L'identification d'early adopters et leur intégration tout au long des étapes de conception et d'implémentation du plan de conduite du changement permettra, via des focus groups et des questionnaires, de valider en amont les résultats produits par l'équipe de conduite du changement et de disposer d'un échantillon représentatif de population cible auprès desquels il est possible de mesurer la satisfaction par rapport aux travaux menés

Le CCPP : un modèle de conduite du changement en 4 phases autour duquel sera structuré le toolkit

Phase	Etapes	Outils	Durée estimative
01 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 et de la gouvernance 1.1.C: Guide d'entretiens de cadrage 1.2.A: Cartographie des populations	<ul style="list-style-type: none"> 6 semaines
02 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	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.A: Analyse de l'impact du changement 2.2.A: Plan de communication 2.3.A: Plan de formation 	<ul style="list-style-type: none"> 6 semaines
03 Piloter la conduite du changement	3.1 Définir la gouvernance 3.2 Adapter le plan aux changements	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 3 à 6 mois
04 Promouvoir la conduite du changement	4.1 Promouvoir les projets réussis 4.2 Développer le peer2peer Learning 4.3 Améliorer la méthodologie adoptée	<ul style="list-style-type: none"> 4.1.A: Narration/Storytelling 4.1.B: Webinaires 4.2.A: Mentorat 4.3.A: Groupes de réflexion 	<ul style="list-style-type: none"> 3 mois



Phase



Phase 2 -
Concevoir un plan de
conduite du changement

*Analyser les impacts,
communiquer efficacement et
former aux nouveaux outils*

02

Étapes

2.1 Analyser les impacts sur le projet

- Comment : Faire un état des lieux des changements prévus et évaluer comment ils affecteront les différents acteurs
- Pourquoi : Comprendre l'ampleur du changement permet de mieux anticiper les réactions et les ajustements nécessaires pour le mettre en œuvre avec succès

2.2 Elaborer un plan de communication

- Comment : Adapter le message et les canaux de communication en fonction des caractéristiques et des besoins de chaque groupe (réunions, e-mails, affichages, etc.)
- Pourquoi : Une communication personnalisée et adaptée augmente la compréhension du changement

2.3 Elaborer un plan de formation

- Comment : Définir les formations et les nudges adaptées à chaque groupe impliqué dans le changement et organiser les sessions de formation en fonction des étapes du projet
- Pourquoi : La formation permet d'acquérir les compétences pour réussir le changement, tandis que les nudges favorisent ce processus en influençant positivement les décisions, sans coercition

Outils

- 2.1.A: Analyse de l'impact du changement

- 2.2.A: Plan de communication

- 2.3.A: Plan de formation



Comité de
pilotage n°2



Phase



Phase 2 -
Concevoir un plan de
conduite du changement

*Analyser les impacts,
communiquer efficacement et
former aux nouveaux outils*

02

Étapes

2.1 Analyser les impacts sur le projet

- Comment : Faire un état des lieux des changements prévus et évaluer comment ils affecteront les différents acteurs
- Pourquoi : Comprendre l'ampleur du changement permet de mieux anticiper les réactions et les ajustements nécessaires pour le mettre en œuvre avec succès

2.2 Elaborer un plan de communication

- Comment : Adapter le message et les canaux de communication en fonction des caractéristiques et des besoins de chaque groupe (réunions, e-mails, affichages, etc.)
- Pourquoi : Une communication personnalisée et adaptée augmente la compréhension du changement

2.3 Elaborer un plan de formation

- Comment : Définir les formations et les nudges adaptées à chaque groupe impliqué dans le changement et organiser les sessions de formation en fonction des étapes du projet
- Pourquoi : La formation permet d'acquérir les compétences pour réussir le changement, tandis que les nudges favorisent ce processus en influençant positivement les décisions, sans coercition

Outils

- 2.1.A: Analyse de l'impact du changement

- 2.2.A: Plan de communication

- 2.3.A: Plan de formation



Comité de
pilotage n°2



Analyse de l'impact du changement

- Cette analyse vise à recueillir et évaluer les impacts par processus et par type de changement réalisé.
- Les résultats seront utilisés pour comparer les anciennes et les nouvelles méthodes de fonctionnement, classer les impacts (organisationnels, procéduraux, etc.), évaluer leur importance et les risques associés, et identifier les groupes touchés par ces impacts.
- Les "inputs" de cette analyse sont : les nouvelles procédures, l'organisation cible, l'ensemble des changements identifiés et collectés grâce à l'expérience et à la connaissance terrain des points focaux mais également de l'entité Organisation/Process/SI et des entités métier et support concernées par le projet
- Les "outputs" de ce fichier serviront à :
 - ✓ Relever les écarts entre les anciens et les nouveaux modes opératoires
 - ✓ Recenser et classifier les impacts (organisationnels, procéduraux, ...), leur poids et les risques associés
 - ✓ Identifier les populations concernées par ces impacts
 - ✓ Identifier les actions de mitigation associées

Change ID#	Stream / volet	Nom du changement	Description du changement Qu'est qui va changer avec le projet ?	Impact	Catégorie	Criticité de l'impact	Risques liés à l'Impact	Probabilité d'occurrence	Niveau de risque	Population concernée	Action de mitigation ID lié à la conduite du changement	Description des actions de mitigation	Type d'action Change
Chaque changement identifié est enregistré avec un identifiant + un numéro séquentiel Ex : Fin_10	Chaque changement identifié est alloué à un stream	Chaque changement est doté d'une dénomination propre	Chaque changement est décrit en précisant : - Le mode de fonctionnement initial (Mode actuel) - Le mode de fonctionnement cible	Chaque changement identifié est clarifié en termes d'impacts : « Qu'est ce que cela signifie ? (classification subjective : considérer l'audience impactée, le degré de changement, la criticité du process,...) Un changement peu faire l'objet de plusieurs impacts correspondant à plusieurs catégories. Dans ce cas, créer une ligne par type d'impact	Chaque changement identifié est classé dans l'une des catégories suivantes : 1. Nouveau produit ou service (à destination des clients internes et/ou externes) 2. Changement organisationnel 3. Changement technologique (SI/Digital) 4. Process et procédure de travail 5. Autre, à catégoriser	La criticité de l'impact est évaluée : 1 : Faible 2 : Moyen 3 : Fort	Identifie les problèmes potentiels pour chaque changement / impact. → Les actions de mitigation proposées doivent permettre de mitiger ce risque	Évalue la probabilité que le risque se réalise : 1 : Faible 2 : Moyenne 3 : Élevée	Combine l'impact du risque avec la probabilité d'occurrence pour prioriser les actions : 1 : Faible (impact faible + niveau d'occurrence faible ou moyen ou impact moyen et occurrence faible) 2 : Moyen (impact faible + occurrence élevée ou impact moyen et occurrence faible ou moyenne ou impact fort et occurrence faible) 3 : Fort (impact moyen et occurrence forte ou impact fort + occurrence moyenne ou forte)	Pour chaque changement, préciser la population impactée	Pour chaque changement identifié, une ou plusieurs actions de mitigation sont définies (notamment, des actions de formation ou de communication) : - Chaque action est enregistrée avec un ID (lié au Plan de conduite du changement) - Chaque action est décrite et le levier d'action est précisé (communication, formation ou autre)		



Exemple d'analyse de l'impact du changement

Illustration

Change ID#	Stream / volet	Nom du changement	Description du changement	Impact	Catégorie	Criticité de l'impact	Risques liés à l'impact	Probabilité d'occurrence	Niveau de risque	Population concernée	Action de mitigation ID lié à la conduite du changement	Description des actions de mitigation	Type d'action Change
Ex_FIN_01	Processus Financiers	Automatisation des approbations budgétaires	Mode actuel : Les approbations budgétaires se font manuellement avec un risque d'erreurs et des délais prolongés. Mode cible : Les approbations sont traitées via un workflow numérique automatisé, réduisant les délais et les erreurs.	Agents financiers : Accroissement des compétences requises pour maîtriser le nouvel outil, initialement perçu comme complexe.	Changement technologique	2 (Moyen)	- Résistance des agents – - Manque de maîtrise des outils numériques	2 (Moyenne)	Moyen	Agents financiers	ACT_001	Formation pratique des utilisateurs finaux et mise en place d'un support technique dédié	Formation
Ex_SERV_02_A	Services publics	Plateforme citoyenne	Mode actuel : Les citoyens doivent se déplacer en personne pour soumettre leurs demandes administratives. Mode cible : Une plateforme numérique permet de soumettre et de suivre les demandes en ligne.	Citoyens : Difficultés initiales pour les populations non familiarisées avec le numérique, risque d'exclusion pour les non-connectés.	Nouveau produit ou service	3 (Fort)	- Adoption limitée par certaines catégories de citoyens - Risque de fracture numérique.	3 (Élevée)	Élevé	Citoyens	ACT_002	Campagne de sensibilisation ciblée, guides pratiques pour l'utilisation et accès à des points numériques publics.	Communication
Ex_SERV_02_B				Agents de guichet : Réduction de la charge de travail liée à l'accueil physique, mais besoin de réaffectation vers des tâches à valeur ajoutée.	Changement organisationnel	2 (Moyen)	- Résistance des agents face à la réorganisation - Crainte d'un impact sur leur rôle.	2 (Moyenne)	Moyen	Agents de guichet	ACT_003	Organisation d'ateliers pour définir les nouvelles responsabilités et démontrer les bénéfices des nouveaux rôles.	Formation
Ex_SERV_02_C				Équipe technique : Renforcement des capacités pour gérer les bugs ou problèmes liés à la plateforme en phase de démarrage.	Changement technologique	2 (Moyen)	- Manque de compétences techniques pour les ajustements - Difficulté à répondre rapidement aux demandes.	2 (Moyenne)	Moyen	Équipe technique	ACT_004	Formations techniques avancées pour l'équipe et accompagnement externe pendant la période de transition.	Formation
Ex_HR_03	Ressources humaines	Digitalisation des dossiers du personnel	Mode actuel : Les dossiers du personnel sont gérés sur support papier, rendant la recherche d'information lente et sujette à des erreurs. Mode cible : Gestion numérique centralisée des dossiers pour un accès rapide et sécurisé.	Personnel RH : Crainte liée à la confidentialité des informations et adaptation difficile au système numérique au début.	Process et procédures de travail	3 (Fort)	- Perte temporaire de données lors de la migration - Méfiance liée à la confidentialité des informations	2 (Moyenne)	Moyen	Personnel RH	ACT_005	Création de sauvegardes, renforcement des mesures de sécurité et communication proactive sur la protection des données	Processus
Ex_SEC_04	Sécurité numérique	Sécurisation des données	Mode actuel : Les données sensibles ne sont pas protégées par des systèmes de chiffrement robustes. Mode cible : Mise en place d'un chiffrement des données sensibles pour prévenir les cyberattaques et les fuites.	Agents techniques : Nécessité d'acquérir des compétences spécifiques pour gérer les nouvelles configurations de sécurité.	Changement technologique	2 (Moyen)	- Difficulté d'intégration avec les systèmes existants - Manque de compétences techniques	2 (Moyenne)	Moyen	Agents techniques	ACT_006	Formations spécialisées pour les équipes techniques et accompagnement externe pendant l'intégration	Formation

* En complément des actions de mitigation, l'administration pourrait instaurer un système "help desk" dédié, où les membres concernés de l'administration pourraient soumettre leurs questions ou problèmes liés au changement. De même, mettre en place une adresse e-mail dédiée à la résolution des problèmes offrirait une assistance technique supplémentaire, au-delà des efforts de communication et de formation. Enfin, s'il existe des solutions qui permettront de rassurer ou d'aider l'utilisateur à une meilleure appropriation, des changements de process ou des changements au niveau de l'outil peuvent également être proposés (tant que la solution / modification reste gérable d'un point de vue temporel et financier)



Zoom sur les typologies de risques les plus courants et sur des types d'actions de mitigation associées

Illustration

Risque	Probabilité d'occurrence	Mesures de Communication	Mesures de Formation
1. Résistance au changement des agents	3 (Élevée)	<ul style="list-style-type: none"> - Messages réguliers valorisant les bénéfiques du projet - Réunions d'information régulières - Affichages ou écrans avec FAQ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ateliers ciblés (30 min) - Supports auto-apprenants (tutoriels vidéo ou PDF) - Formation par les pairs
2. Adoption limitée par les usagers	3 (Élevée)	<ul style="list-style-type: none"> - Campagnes de proximité (radios locales, SMS, affiches) - Points d'information mobiles - Partenariats avec associations locales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ateliers publics gratuits dans les communes - Guides simplifiés en plusieurs langues - Tutoriels vidéo
3. Manque de compétences techniques chez les agents	2 (Moyenne)	<ul style="list-style-type: none"> - Canal de questions-réponses dédié (WhatsApp, intranet) - Témoignages inspirants d'agents ayant réussi 	<ul style="list-style-type: none"> - Formations modulaires adaptées aux niveaux des agents - Simulations pratiques - Coaching personnalisé
4. Manque de clarté sur les rôles et responsabilités	2 (Moyenne)	<ul style="list-style-type: none"> - Fiches explicatives des nouveaux rôles - Réunions explicatives avec les managers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ateliers collaboratifs pour définir les nouvelles responsabilités - Jeux de rôles pour simuler les nouveaux flux
5. Perception négative du projet par les agents ou usagers	2 (Moyenne)	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence sur l'avancement du projet - Reconnaissance publique des efforts - Ambassadeurs du changement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation storytelling pour communiquer les bénéfiques - Workshops motivationnels pour valoriser leur impact.
6. Difficultés d'adaptation pour certains groupes spécifiques	3 (Élevée)	<ul style="list-style-type: none"> - Messages adaptés et empathiques - Témoignages inspirants d'autres cas réussis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formations simplifiées et ludiques - Coaching individuel pour les cas complexes.
7. Mauvaise perception de l'outil numérique par les médias ou influenceurs	1 (Faible)	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie proactive de communication auprès des journalistes et influenceurs - Organisation de démonstrations et webinaires explicatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des porte-paroles de l'administration à la gestion des retours médiatiques - Formation à la communication de crise.



Exemple d'analyse Pilote N°1 Jeunesse

Illustration

Change ID	Stream/volet	Nom du changement	Description du changement Qu'est ce qui va changer avec le projet?	Impact	Catégorie	Criticité de l'impact	Risques	Probabilité d'occurrence	Niveau de risque	Population concernée	Action de mitigation ID	Description des actions de mitigation	Type d'action change
Cpt-01	Enregistrement des investisseurs	Création des comptes sur la Plateforme Digitale	Act = Pas d'enregistrement Cible= enregistrement à travers la création d'un compte	Nécessité de saisir les infos sur PF et interagir avec cet outil	Chgt techno	3	Difficulté à saisir les informations/ à utiliser la plateforme	2	Fort	Investisseur/Usager	Com_01	Communication + guides + vidéos	Communication
Dmd-01_A	Demande d'autorisation	Dépôt des demandes à travers une plateforme en ligne	Act = Dépôt physique Cible= Dépôt en ligne	Obliger les usagers à utiliser une plateforme digitale	Chgt techno	2	Adoption limitée par les usagers	1	Faible	Investisseur/Usager	Ctr_01	Communication + guides + vidéos	Communication et accompagnement
TRT-01	Traitement des demandes	Déconcentration du traitement des demandes	Act= traitement centrale cible= traitement centrale/régionale/provinciale	Cette nouvelle activité doit être prévue dans l'organisation et doit faire l'objet de processus dédiés	Chgt Process/organisationnel	3	Rôle et responsabilités non clairement définis	2	Fort	Agents administratifs	Com_03	Communication autour de la nouvelle orga Formation aux processus	Communication et formation
TRT-02		Traitement en ligne à travers une plateforme	Act=traitement physique Cible= traitement en ligne via la plateforme	Nouvelle manière de travailler qui nécessite une montée en compétence pour les agents	Chgt techno	3	Resistance des agents	2	Fort	Agents administratifs	Form_01	formation et communication autour du nouveau mode de traitement	Communication et accompagnement



Phase 2 : Concevoir un plan de conduite du changement _ Aperçu de la phase

Comitologie

Phase



Phase 2 -
Concevoir un plan de
conduite du changement

*Analyser les impacts,
communiquer efficacement et
former aux nouveaux outils*

02

Étapes

2.1 Analyser les impacts sur le projet

- Comment : Faire un état des lieux des changements prévus et évaluer comment ils affecteront les différents acteurs
- Pourquoi : Comprendre l'ampleur du changement permet de mieux anticiper les réactions et les ajustements nécessaires pour le mettre en œuvre avec succès

2.2 Elaborer un plan de communication

- Comment : Adapter le message et les canaux de communication en fonction des caractéristiques et des besoins de chaque groupe (réunions, e-mails, affichages, etc.)
- Pourquoi : Une communication personnalisée et adaptée augmente la compréhension du changement

2.3 Elaborer un plan de formation

- Comment : Définir les formations et les nudges adaptées à chaque groupe impliqué dans le changement et organiser les sessions de formation en fonction des étapes du projet
- Pourquoi : La formation permet d'acquérir les compétences pour réussir le changement, tandis que les nudges favorisent ce processus en influençant positivement les décisions, sans coercition

Outils

- 2.1.A: Analyse de l'impact du changement

- 2.2.A: Plan de communication

- 2.3.A: Plan de formation

Comité de pilotage n°2



Rappel

Avant d'élaborer un plan de communication, il est essentiel de s'appuyer sur le résultat d'analyse des certains 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.



Analyse de l'impact (outil 2.1.A)



Utiliser les actions de mitigation identifiées, spécifiquement celles qui concernent la communication. Cela permet d'aligner les messages de communication avec les besoins et les préoccupations existants.



Analyses des canaux de communications existants



Collaborer avec les équipes de communication pour identifier les canaux préférés par les principales populations cibles. Cela garantit que les messages sont transmis de manière pertinente et efficace.



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 4 principaux objectifs d'un tel plan de communication :



A) Décliner une vision claire du changement

Développer une vision claire qui définit les éléments de langage, les populations cibles, et le planning est essentiel pour aligner toutes les parties prenantes sur les objectifs à long terme

Cela permet de clarifier les attentes, de motiver les parties prenantes, et de réduire les résistances, en assurant une transition harmonieuse vers les objectifs fixés.
Cf. Détail en annexes



B) Informer sur le changement

Communiquer les raisons, les avantages et les détails du changement à toutes les parties prenantes afin qu'elles comprennent pourquoi ce changement est nécessaire et ce qu'il implique.

Il est essentiel de sélectionner soigneusement les messages clés à transmettre et de choisir les canaux de diffusion appropriés pour chaque catégorie de cible.
Cf. Détail en annexes



C) Engager et impliquer

Encourager la participation active des parties prenantes dans le processus de changement en incluant des consultations, des feedbacks et des opportunités de contribution aux décisions.

Cela permet de répondre aux préoccupations, de créer des espaces d'échange et de réduire la résistance au changement.
Cf. Détail en annexes



D) Maintenir la motivation et le moral

Utiliser des communications positives pour maintenir la motivation et le moral des équipes pendant le processus du changement.

Cela peut inclure des messages de soutien, des célébrations de réussites intermédiaires, et des reconnaissances des efforts.

Cf. Détail en annexes



Dès le démarrage du projet, il sera important d'organiser une réunion avec les équipes en charge de la communication au sein du ministère pour s'aligner autour des objectifs de communication visés, tels que présentés ci-dessus.



Décliner une vision claire du changement



Informar sur le changement



Engager et impliquer



Maintenir la motivation et le moral

- Dans le cadre de la conduite du changement, notamment pour la digitalisation de l'administration publique, il est crucial de structurer et de planifier les activités de communication afin de s'assurer que chaque partie prenante reçoive la bonne information, au bon moment et au bon format.
- Cette planification se décline en plusieurs étapes essentielles : définition des messages clés, identification des populations cibles, sélection des canaux de communication appropriés et établissement d'un planning de communication.
- De plus, il est indispensable de coordonner ces activités avec les équipes en charge de la communication au sein du ministère pour garantir une cohérence et une efficacité optimale des actions entreprises. Afin d'assurer une mise en œuvre efficace du plan de communication, il est recommandé de s'appuyer sur un prestataire de communication ou une agence spécialisée. Cette collaboration devra s'effectuer en synergie avec les équipes internes chargées de la communication et en intégrant les éléments stratégiques et les orientations définis en amont.

Définition des éléments de langage

- Les éléments de langage doivent transmettre la vision et les objectifs du changement de manière claire, cohérente et motivante. Ils doivent répondre aux questions fondamentales: pourquoi ce changement est-il nécessaire ? Comment cela affectera-t-il chaque partie prenante impactée? Quels sont les bénéfices attendus ?
- Détails supplémentaires
 - **Clarté** : Ces éléments doivent être formulés de manière simple et directe pour être facilement compris par toutes les parties prenantes. Il est conseillé d'éviter les jargons techniques qui pourraient prêter à confusion.
 - **Motivation** : Utiliser un langage positif et encourageant pour inciter à l'adhésion et à l'engagement.



Décliner une vision claire du changement



Informar sur le changement



Engager et impliquer

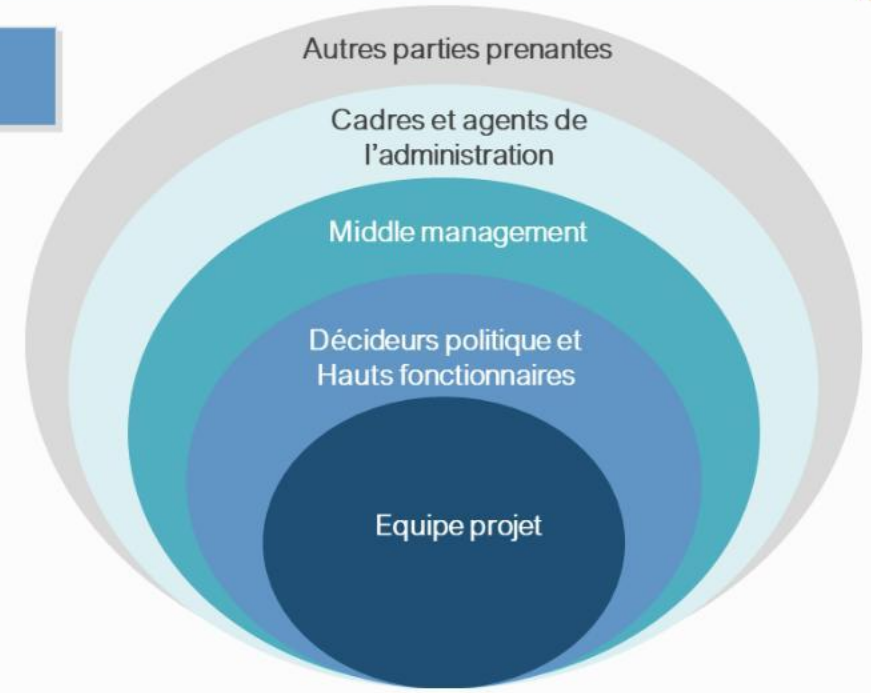


Maintenir la motivation et le moral

Identification des population cibles

- Les populations cibles doivent être clairement définies pour adapter les messages et les méthodes de communication à leurs besoins spécifiques.
- Dans le contexte de l'administration publique, les principales populations cibles pourraient inclure :
 - L'équipe projet
 - Les décideurs politiques et les hauts fonctionnaires
 - Le middle management
 - Les cadres et les agents de l'administration
 - Les autres parties prenantes

Quelle (s) cible (s) adresser ?





Décliner une vision claire du changement



Informier sur le changement



Engager et impliquer



Maintenir la motivation et le moral

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 du 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 retours, des changements de circonstances ou des nouveaux développements.
- De plus, il est important de prévoir des moments pour réévaluer le calendrier si nécessaire.

Illustration

	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	
Equipe projet			★		▲	★			★		▲	★
Hauts fonctionnaires		▲	★		▲	★		▲	★		▲	★
Middle Management	📰	📰	📰★	📰	📰	★	📰	📰	★	📰	📰	★
Cadres	📰	📰	📰★	📰	📰	★	📰	📰	★	📰	📰	★
Autres parties prenantes	📰	📰	📰★	📰	📰	★	📰	📰	★	📰	📰	★

★ Journée d'information thématique
▲ Team building
📰 Magazine interne
📰 Newsletter
Intranet
— Communication spécifique



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

- *Emails, 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 & 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 terrain).

Un plan clair et impactant favorise une meilleure adhésion au changement !



Phase 2 : Concevoir un plan de conduite du changement _ Aperçu de la phase



Comitologie

Phase



Phase 2 -
Concevoir un plan de
conduite du changement

*Analyser les impacts,
communiquer efficacement et
former aux nouveaux outils*

02

Étapes

2.1 Analyser les impacts sur le projet

- Comment : Faire un état des lieux des changements prévus et évaluer comment ils affecteront les différents acteurs
- Pourquoi : Comprendre l'ampleur du changement permet de mieux anticiper les réactions et les ajustements nécessaires pour le mettre en œuvre avec succès

2.2 Elaborer un plan de communication

- Comment : Adapter le message et les canaux de communication en fonction des caractéristiques et des besoins de chaque groupe (réunions, e-mails, affichages, etc.)
- Pourquoi : Une communication personnalisée et adaptée augmente la compréhension du changement

2.3 Elaborer un plan de formation

- Comment : Définir les formations et les nudges adaptées à chaque groupe impliqué dans le changement et organiser les sessions de formation en fonction des étapes du projet
- Pourquoi : La formation permet d'acquérir les compétences pour réussir le changement, tandis que les nudges favorisent ce processus en influençant positivement les décisions, sans coercition

Outils

- 2.1.A: Analyse de l'impact du changement

- 2.2.A: Plan de communication

- 2.3.A: Plan de formation





Rappel

Un plan de formation structuré s'appuie sur une analyse rigoureuse des besoins, des impacts, et des canaux pour garantir une appropriation efficace par toutes les parties prenantes :



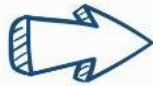
Cartographie des populations
(outil 1.2.A)



- ✓ 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 de processus et intégrer les actions de mitigation pré-identifiées



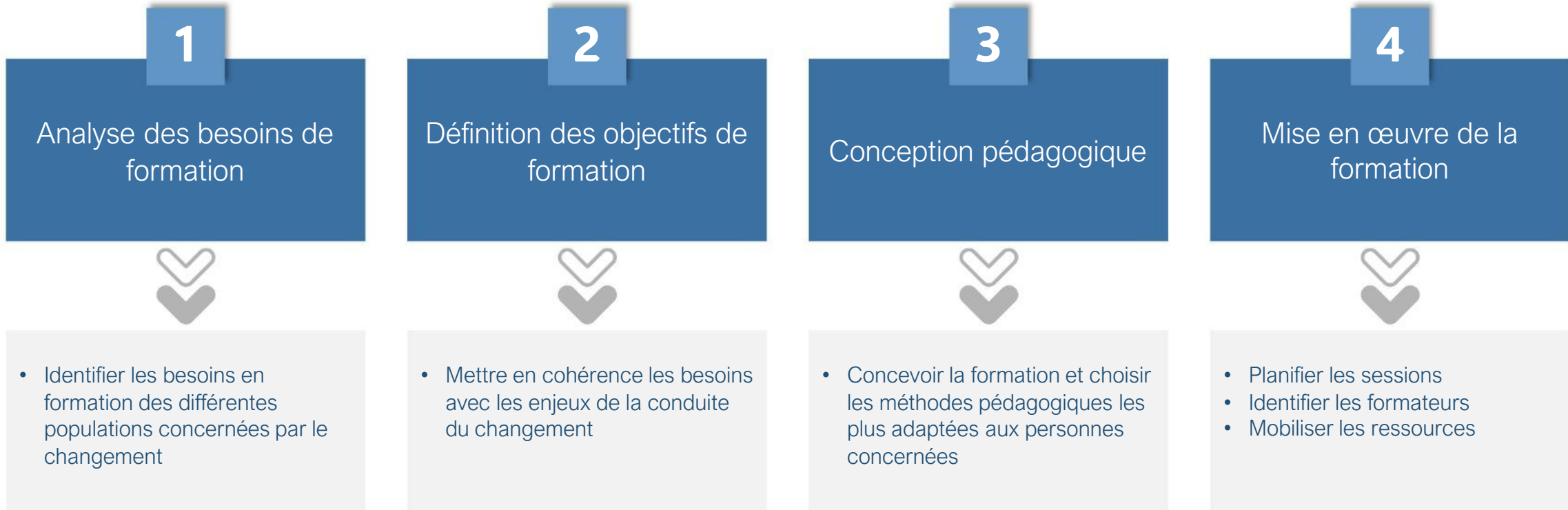
Analyses des dispositifs de formation existants



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



L'élaboration du plan de formation s'articule autour de 4 étapes:



*Il est essentiel d'impliquer les équipes de formation internes dans le processus d'identification des besoins en formation
 → en aucun cas, les points focaux ne pourront se substituer aux professionnels de la formation, ils n'agiront qu'en tant que facilitateurs*



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)*

Tous les besoins de formation relatifs aux changements organisationnels et de process et qui seront traités à travers des supports de formation spécifiques.



Autres besoins, en lien
avec la montée en
compétences

Besoins en développement de compétences spécifiques telles que celles en matière de digital ou de réglementation et qui devront être abordées à travers des programmes de formation organisés par les équipes des Ressources Humaines et les équipes de formation de l'organisation



1

Analyse des besoins de formation

Une fois les besoins sont identifiés, deux options de formations 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 (TDR) 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.



Plan de formation – Points Clés à Retenir

4 piliers structurants



Structuration du plan de formation

- 1) Analyser les besoins
- 2) Fixer des objectifs SMART
- 3) Concevoir l'approche pédagogique
- 4) Déployer



Ressources

- **Adaptation aux ressources disponibles**



Approche pédagogique

- **Une approche ciblée selon les publics**



Implémentation

- **Une mise en œuvre progressive et coordonnée**

Bonnes pratiques

- ✓ 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
-
- ✓ Évaluer les ressources existantes : opter pour une formation interne ou solliciter des prestataires externes
-
- ✓ Adapter les contenus et 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 soutien
-
- ✓ Planifier des jalons clairs et échelonnés
 - ✓ Impliquer les managers pour accompagner leurs équipes au quotidien



Comité de pilotage n°2

Après l'achèvement de la phase de conception du plan de conduite changement, il est nécessaire de mettre un deuxième comité de pilotage en place afin de:

Etablir une synthèse des résultats obtenus suite à l'analyse des impacts



Approuver les messages clés à transmettre et les canaux de diffusion sélectionnés



Valider l'option de formation à adopter (interne/ externe) et les méthodes pédagogiques à mettre en œuvre



Cela permettra de sécuriser les bases nécessaires à une transition efficace vers la digitalisation de l'administration publique, en garantissant l'engagement et l'adhésion des parties prenantes tout au long du processus de conduite du changement.

Le CCPP : un modèle de conduite du changement en 4 phases autour duquel sera structuré le toolkit

Phase	Etapes	Outils	Durée estimative
01 Comprendre l'existant	1.1 Clarifier la situation actuelle 1.2 Identifier et cartographier les populations	<ul style="list-style-type: none"> 1.1.A: fiche synthétique du projet 1.1.B: Analyse de l'organigramme et de la gouvernance 1.1.C: Guide d'entretiens de cadrage 1.2.A: Cartographie des populations 	<ul style="list-style-type: none"> 6 semaines
02 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	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.A: Analyse de l'impact du changement 2.2.A: Plan de communication 2.3.A: Plan de formation 	<ul style="list-style-type: none"> 6 semaines
03 Piloter la conduite du changement	3.1 Définir la gouvernance 3.2 Adapter le plan aux changements	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 3 à 6 mois
04 Promouvoir la conduite du changement	4.1 Promouvoir les projets réussis 4.2 Développer le peer2peer Learning 4.3 Améliorer la méthodologie adoptée	<ul style="list-style-type: none"> 4.1.A: Narration/Storytelling 4.1.B: Webinaires 4.2.A: Mentorat 4.3.A: Groupes de réflexion 	<ul style="list-style-type: none"> 3 mois



Phase 3 : Piloter la conduite du changement _ Aperçu de la phase



Phase



Phase 3 - Piloter la conduite du changement

*Définir une gouvernance pour
agir et adapter le plan de
conduite de changement*

03

Étapes

3.1 Définir la gouvernance

- Comment : Définir une structure claire de pilotage qui précise le rôle de chaque membre et les dispositifs appropriés
- Pourquoi : Garantir une évaluation régulière des progrès réalisés et ajuster en cas de besoin pour atteindre les objectifs fixés.

3.2 Adapter le plan aux changements

- 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.
- Pourquoi : Assurer la pertinence et l'efficacité du plan malgré les évolutions et les défis imprévus.

Outils

- 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

- Kick off officiel
- Comité de pilotage n°1
- Comité de pilotage n°2
- Comité de pilotage n°3



Phase 3 : Piloter la conduite du changement _ Aperçu de la phase



Phase



Phase 3 - Piloter la conduite du changement

*Définir une gouvernance pour
agir et adapter le plan de
conduite de changement*

03

Étapes

3.1 Définir la gouvernance

- Comment : Définir une structure claire de pilotage qui précise le rôle de chaque membre et les dispositifs appropriés
- Pourquoi : Garantir une évaluation régulière des progrès réalisés et ajuster en cas de besoin pour atteindre les objectifs fixés.

3.2 Adapter le plan aux changements

- 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.
- Pourquoi : Assurer la pertinence et l'efficacité du plan malgré les évolutions et les défis imprévus.

Outils

- 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

- Kick off officiel
- Comité de pilotage n°1
- Comité de pilotage n°2
- Comité de pilotage n°3



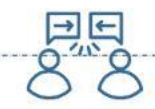
La gouvernance consiste à la mise en place de structures, de processus ou de pratiques visant à superviser et à diriger efficacement les activités d'une organisation, en assurant un contrôle continu pour atteindre les objectifs définis.

2 types de gouvernance sont mises en place dans le cadre de ce projet



Externe

- La gouvernance externe inclut le Secrétaire Général du MTNRA (facultatif), les masters coaches du MTNRA et de l'ADD, le SPOC du MTNRA pour le projet E-Gov, les points focaux ainsi que les représentants de la GIZ.
- Leur rôle est d'assurer le pilotage et la réalisation des actions programmées dans le cadre de l'offre conduite du changement du MTNRA, de superviser régulièrement sa progression et par la suite, d'organiser et de suivre les actions de promotion



Interne



- La gouvernance interne est mise en place au sein du ministère ou de l'administration initiant la transformation.
- La gouvernance de la conduite du changement se déroule en parallèle avec cette transformation et est assurée par les membres désignés lors du kick-off.



Dans ce toolkit, nous mettrons l'accent sur la gouvernance interne, qui vise à garantir le pilotage et le suivi efficaces de sa mise en place.



Quelques éléments de contexte et bonnes pratiques relatives à la gouvernance

L'accompagnement au changement commence dès le début du projet de transformation. Aussi, pour faciliter le déploiement d'une démarche de change, il est important de comprendre dès le début du projet quelle gouvernance sera constituée :

Cas N°1 : le projet de conduite du changement s'intègre dans un projet plus large de transformation digitale disposant d'un dispositif PMO avec une gouvernance :

- Un suivi PMO du projet est généralement mis en place pour superviser l'implémentation et garantir la bonne exécution du plan de transformation, à travers une gouvernance qui s'articule autour de 2 principales instances : un comité stratégique (en présence du top management, à fréquence mensuelle ou hebdomadaire selon la criticité du suivi du projet, dans le but d'arbitrer et prendre des décisions) et un comité opérationnel.
- La conduite du changement doit idéalement s'intégrer en tant que chantier / projet dans le dispositif PMO existant. Les MC et PF, avec l'aide du Chef projet conduite du changement (sponsor / directeur) doivent veiller à ce que le suivi de la conception et du déploiement du plan de conduite du changement soit à l'ordre du jour de ces instances ! Dans ce dispositif, le PF veillera à collecter l'ensemble des canevas de reporting pour remonter à fréquence définie, l'avancement du projet.

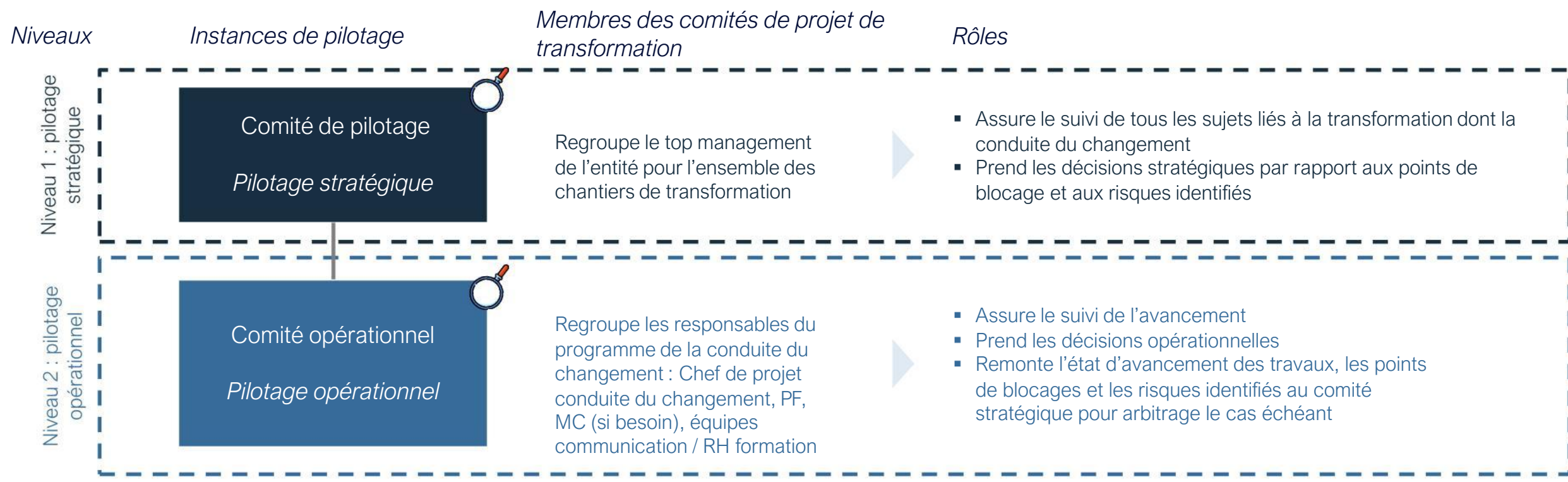
Cas N°2 : le projet de conduite du changement ne s'intègre pas dans un projet plus large

- 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 au suivi du plan de conduite du changement → le Master coach pourra accompagner le PF à mettre en place cette gouvernance spécifique

→ Dans les 2 cas, il est nécessaire de vérifier qu'il n'y ait pas d'autre projet 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



Dispositif de gouvernance type



Quelques éléments de contexte et bonne pratiques relatives à la gouvernance



Exemple 1 de fiche de comité

Comité de pilotage

Participants

Rôle

Agenda

Fréquence

- Assurer le suivi de tous les sujets liés à la transformation dont la conduite du changement
- Prendre les décisions stratégiques par rapport aux points de blocage et aux risques identifiés

- Lors du kick-off :
 - Présentation des objectifs, de la portée et des bénéfices attendus du programme de conduite du changement en accompagnement de la transformation
 - Désignation de l'équipe projet conduite du changement
- A chaque copil :
 - Présentation de l'avancement du plan de conduite du changement selon chaque phase
 - Approbation des étapes clés, des délais et des milestones du projet pour assurer une gestion efficace du calendrier.
 - Prise de décision en cas de risque avéré ou de blocage

- Chaque mois ou chaque 2 mois en fonction de la complexité du projet et de l'étape de mise en œuvre
- ➔ Les fréquences sont données a titre indicatif et peuvent être adaptée en fonction de l'urgence ou de la criticité du projet

- Décideurs politiques (Ministre ou secrétaire général)
- Hauts fonctionnaires (directeurs concernés par le changement)
- Directeur en charge de la conduite du changement
- Responsable conduite du changement (au besoin)



Exemple 2 de fiche de comité

Comité opérationnel

Participants

Rôle

Agenda

Fréquence

- Assurer le suivi de l'avancement
- Prendre les décisions opérationnelles
- Remonter l'état d'avancement des travaux, les points de blocages et les risques identifiés au comité stratégique pour arbitrage le cas échéant

- Lors de la 1^{ère} réunion : présentation du programme de conduite du changement, des grands jalons, préparation de la fiche synthétique, organisation de sessions de travail pour faire l'analyse de l'organigramme et de la gouvernance et préparer les guides d'entretien
 - Après le kick off officiel : préparer le calendrier des entretiens, identification d'un échantillon d'early adopters au sein de chaque catégorie de population, organisation du planning des réunions avec les early adopters
- Au fur et à mesure de l'avancement du projet
- Rappel de ce qui a été fait depuis la semaine précédent
 - Présentation des résultats (ex. synthèse des entretiens de cadrage tenus ou des focus groupe organisés, présentation de la cartographie des populations en mettant en avant le positionnement de chaque typologie d'acteurs
 - Identification des risques, points de blocages et constats à remonter en comité de pilotage

- Chaque semaine
- ➔ Les fréquences sont données a titre indicatif et peuvent être adaptée en fonction de l'urgence ou de la criticité du projet

- Directeur responsable de la conduite du changement (RH/ orga ou autre)
- Responsable de la communication
- Responsable ressources humaines et/ou de la formation
- Points focaux métiers impactés par le changement

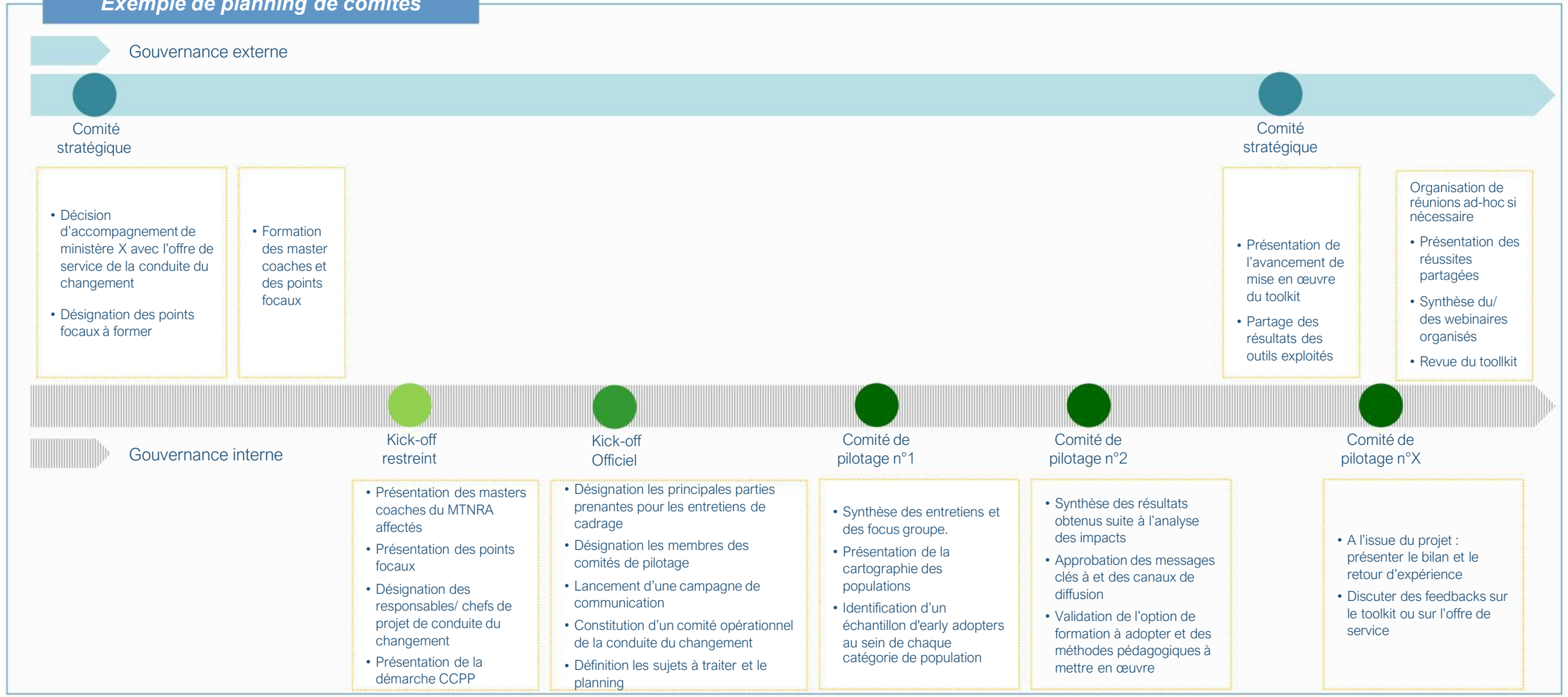


Matrice RACI

	Responsable	Approbateur	Consulté	Informé
S'informer de l'existence d'une gouvernance projet	<ul style="list-style-type: none"> Point focal 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de projet change 	<ul style="list-style-type: none"> Master coach 	<ul style="list-style-type: none"> N/A
Intégrer le GT change au sein d'une gouvernance en place (le cas échéant)	<ul style="list-style-type: none"> Chef de projet change 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de projet transformation 	<ul style="list-style-type: none"> Point focal 	<ul style="list-style-type: none"> Master coach
Créer une gouvernance ad-hoc pour le projet (le cas échéant)	<ul style="list-style-type: none"> Chef de projet change 	<ul style="list-style-type: none"> Top management 	<ul style="list-style-type: none"> Master coach 	<ul style="list-style-type: none"> Les concernés
Reporting lors du comité opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> Point focal 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de projet change 	<ul style="list-style-type: none"> Les membres de l'équipe projet 	<ul style="list-style-type: none"> Master Coach
Reporting au comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> Chef de projet change 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<ul style="list-style-type: none"> Les membres de l'équipe projet 	<ul style="list-style-type: none"> Master coach



Exemple de planning de comités





2 types d'outils pour piloter et évaluer le plan de conduite du changement



3.1.A: Rapports d'avancement périodiques (fiche d'avancement)

Ils fournissent des mises à jour régulières sur l'état d'avancement du plan de conduite de changement.

Ils présentent les réalisations récentes, les jalons atteints, les retards éventuels et les actions correctives prises pour résoudre les problèmes.



3.1.B: Tableaux de bord de suivi du plan

A travers les principaux KPI (de performance, de moyens et d'impacts) les tableaux de bords de suivi offrent une vue d'ensemble des progrès réalisés, des objectifs atteints et des problèmes éventuels, facilitant ainsi la prise de décision rapide et éclairée



2 types d'outils pour piloter et évaluer le plan de conduite du changement



3.1.A: Rapports d'avancement périodiques (fiche d'avancement)

Ils fournissent des mises à jour régulières sur l'état d'avancement du plan de conduite de changement.

Ils présentent les réalisations récentes, les jalons atteints, les retards éventuels et les actions correctives prises pour résoudre les problèmes.



3.1.B: Tableaux de bord de suivi du plan

A travers les principaux KPI (de performance, de moyens et d'impacts) les tableaux de bords de suivi offrent une vue d'ensemble des progrès réalisés, des objectifs atteints et des problèmes éventuels, facilitant ainsi la prise de décision rapide et éclairée



Illustration

Cette fiche permet de donner une vue synthétique de l'avancement des actions du plan

Informations générales

Nom du projet	<i>Renseigner ici le nom du projet</i>			Chef du projet	<i>Renseigner ici le nom du chef de projet</i>	Point focal	<i>Renseigner ici le nom du point focal</i>		
Date début	<i>Renseigner ici la date de début</i>	Date de fin	<i>Renseigner ici la date de fin</i>	Statut	<i>Renseigner le statut*</i>	% d'avancement prévu	<i>Renseigner ici le % prévu</i>	% d'avancement Réel	<i>Renseigner ici le % réel</i>

Activités clés et statut

Activité	Responsable	Échéance	Statut
<i>A détailler et renseigner par activité</i>			

Risques et Mitigations liés à l'impact du changement

Risque	Impact	Probabilité	Actions de Mitigation
<i>Intégrer ici les principaux risques</i>			

Principales réalisations / Faits marquants
<i>Renseigner ici les principaux faits marquants de la période</i>

Points de vigilance / Problèmes rencontrés
<i>Renseigner ici les difficultés rencontrées, à partager</i>

Indicateurs clés
<i>Renseigner ici les principaux indicateurs calculés</i>

*Légende relative au statut du projet :

Conforme: projet réalisé dans les temps, aucun risque n'est identifié à ce stade

Projet en retard mais rattrapable

Projet en retard et facteurs bloquants



Cette fiche permet de donner une vue synthétique de l'avancement des actions du plan

Illustration

Informations générales

Nom du projet	Projet de digitalisation		Chef du projet	M. Bonnet	Point focal	Mme Houda			
Date début	Septembre 2024	Date de fin	Mai 2025	Statut	conforme	% d'avancement prévu	4%	% d'avancement Réel	0%

Activités clés et statut

Activité	Responsable	Échéance	Statut
Réunion de lancement	Chef de projet et point focal	[Date]	Terminé
Cartographie des populations	Point focal	[Date]	En cours
Analyse des impacts	Point focal	[Date]	Non démarré
Conception du plan de formation	Équipe formation	[Date]	En cours

Risques et Mitigations

Risque	Impact	Probabilité	Actions de Mitigation
Faible adoption par les agents	Haut	Élevé	Ateliers d'écoute, renforcement de la communication
Manque de compétences sur les outils	Moyen	Moyen	Formations interactives
Fracture numérique chez les usagers	Haut	Faible	Guichets d'assistance physique
Faible adoption par les agents	Haut	Élevé	Ateliers d'écoute, renforcement de la communication

Principales réalisations / Faits marquants
<ul style="list-style-type: none"> Tenue du kick off Désignation de l'équipe projet Lancement d'un sondage sur le taux d'engagement

Points de vigilance / Problèmes rencontrés
<ul style="list-style-type: none"> Difficulté à mobiliser les membres de l'équipe projet

Indicateurs clés
<ul style="list-style-type: none"> Taux d'engagement : 50% (objectif : 95%)



2 types d'outils pour piloter et évaluer le plan de conduite du changement



3.1.A: Rapports d'avancement périodiques (fiche d'avancement)

Ils fournissent des mises à jour régulières sur l'état d'avancement du plan de conduite de changement.

Ils présentent les réalisations récentes, les jalons atteints, les retards éventuels et les actions correctives prises pour résoudre les problèmes.



3.1.B: Tableaux de bord de suivi du plan

A travers les principaux KPI (de performance, de moyens et d'impacts) les tableaux de bords de suivi offrent une vue d'ensemble des progrès réalisés, des objectifs atteints et des problèmes éventuels, facilitant ainsi la prise de décision rapide et éclairée



Les indicateurs doivent être caractérisés de façon précise afin de pouvoir industrialiser leur collecte et analyse le taux d'atteinte des objectifs

Illustration

Proposition de KPI	Qu'est-ce qu'il mesure?	Quand l'utiliser ?	Comment le mesurer?	A quelle fréquence?
<i>KPI de performance</i>				
Avancement de la mise en œuvre du plan de formation	Il mesure le progrès réalisé dans l'exécution du plan de formation prévu pour accompagner le changement.	Dès le début du programme de formation et tout au long de son déploiement.	Utiliser un tableau de bord pour visualiser les étapes complétées par rapport aux étapes planifiées.	Mensuelle pour maintenir une vue à jour du progrès et réagir rapidement à tout retard ou déviation.
Avancement de la mise en œuvre du plan de communication	Il mesure le progrès réalisé dans l'exécution du plan de communication prévu pour accompagner le changement	Tout au long de la mise en œuvre du plan de conduite du changement pour s'assurer que la communication est en phase avec les objectifs du projet.	Utiliser un tableau de bord pour visualiser les étapes complétées par rapport aux étapes planifiées.	Mensuelle pour maintenir une vue à jour du progrès et réagir rapidement à tout retard ou déviation.
<i>KPI de moyens</i>				
Taux de participation aux formations	Il mesure l'engagement et l'implication des agents de l'administration.	Dès le début du programme de formation et tout au long de son déploiement.	(Nombre total de participants/ Nombre des agents de l'administration ciblés par la formation)×100	Après chaque module de formation pour obtenir une vue continue de la participation.
Taux d'atteinte des populations cibles sensibilisées	Il mesure le pourcentage de la population cible ayant effectivement assisté ou pris part à une action de sensibilisation.	Dès le lancement de la campagne de communication pour suivre l'activité de sensibilisation au cours de la période de transition.	(Nombre de participants sensibilisés / Population cible totale) × 100	Mensuellement pour suivre la progression de l'activité et ajuster le plan de communication si nécessaire.
<i>KPI d'impact</i>				
Satisfaction des participants à la formation	Il évalue la qualité perçue des formations et leur adéquation aux besoins des agents de l'administration.	Après chaque session de formation pour recueillir des retours immédiats et ajuster les formations futures en fonction des feedbacks.	Mesurer via des enquêtes de satisfaction post-formation, utilisant une échelle de notation.	Après chaque session de formation ou module de formation pour obtenir des retours continus et détaillés.
Taux d'engagement des agents de l'administration	Il évalue le niveau d'engagement et de motivation des agents de l'administration après la mise en place du plan de conduite de changement.	Pendant et après la mise en œuvre du plan de conduite changement pour surveiller les fluctuations de l'engagement.	Mesurer via des sondages internes (<i>questions clés: sentiment d'appartenance à l'organisation, motivation à atteindre les nouveaux objectifs, perception de leur rôle dans la réussite du changement, etc.</i>)	Trimestrielle ou semestrielle.



Ce tableau de bord permet de suivre les indicateurs clés de performance (KPI) du projet de conduite de changement, de comparer les résultats aux objectifs fixés et de prendre des mesures correctives si nécessaire pour atteindre les objectifs.

Illustration

Vue globale sur les informations disponibles au niveau du tableau de bord de certains KPI

Indicateur	Objectif	Réalisation à ce jour	Commentaires
Taux de participation aux formations	80%	60%	Le taux est en dessous de l'objectif, des actions correctives sont nécessaires
Taux d'atteinte des populations cibles sensibilisées	100%	80%	Les réunions prévues ont été réalisées, planifier les dernières réunions
Satisfaction des participants à la formation	80%	85%	La satisfaction est au-dessus de l'objectif, les actions sont efficaces
Avancement de la mise en œuvre du plan de communication	En cours	En cours	La mise en œuvre est conforme au planning établi

- Les KPI présentés sont des **indicateurs** standards couramment utilisés dans les projets de conduite du changement. Ils ont été sélectionnés pour leur **simplicité de mesure**, facilitant un **suivi régulier** et offrant une **vision globale** de l'avancement du projet. Toutefois, ces indicateurs peuvent être **ajustés** ou **précisés** en fonction du contexte, des objectifs spécifiques et des outils déployés (cf. slide suivante).
- Par ailleurs, ces KPI de conduite du changement peuvent être complétés par des indicateurs de suivi du déploiement du projet de digitalisation afin d'assurer une vision d'ensemble.



Exemples d'Adaptation pour un Projet SIH (cas du pilote N°2)

KPI Standard	Exemple spécifique pour le SIH	Détail
Taux de participation aux formations	Taux de formation des agents hospitaliers sur le module patient	% d'agents ayant suivi la formation sur l'utilisation du module patient du SIH.
Taux d'adoption des nouvelles pratiques	Taux d'utilisation active des fonctionnalités clés du SIH	% d'agents utilisant régulièrement des fonctionnalités comme la gestion des rendez-vous ou les prescriptions.
Satisfaction des participants	Satisfaction des médecins et infirmiers après la formation sur le SIH	Score moyen sur les enquêtes post-formation (exemple : satisfaction sur 10)
Nombre de feedbacks collectés	Nombre de retours utilisateurs sur l'efficacité des modules d'ordonnances et des rapports cliniques	Données issues des enquêtes ou des outils de feedback.
Réduction des résistances	Taux de satisfaction des agents initialement réticents au SIH	% de réfractaires ayant une perception positive du SIH après accompagnement.
Taux d'exécution des processus digitaux	Taux de digitalisation des fiches patients dans le SIH	% des dossiers patients enregistrés uniquement sur le SIH vs processus papier.



Exemple de questionnaire pour la mesure du taux d'engagement



- Analyser les réponses quantitatives (scores d'engagement) pour calculer un taux global d'engagement.
- Recueillir des retours qualitatifs (questions ouvertes) pour affiner les actions de formation, de communication, ou de support.



Phase 3 : Piloter la conduite du changement _ Aperçu de la phase



Phase



Phase 3 - Piloter la conduite du changement

*Définir une gouvernance pour
agir et adapter le plan de
conduite de changement*

03

Étapes

3.1 Définir la gouvernance

- Comment : Définir une structure claire de pilotage qui précise le rôle de chaque membre et les dispositifs appropriés
- Pourquoi : Garantir une évaluation régulière des progrès réalisés et ajuster en cas de besoin pour atteindre les objectifs fixés.

3.2 Adapter le plan aux changements

- 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.
- Pourquoi : Assurer la pertinence et l'efficacité du plan malgré les évolutions et les défis imprévus.

Outils

- 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

- Kick off officiel
- Comité de pilotage n°1
- Comité de pilotage n°2
- Comité de pilotage n°3



Feedback et ajustements

Sur cette partie, on peut capitaliser sur les rapports de suivi produits lors des comités de pilotage pour s'assurer que le plan de conduite du changement est correctement mis en œuvre dans les délais impartis.

On peut également se baser sur les feedbacks des populations impactées et ajuster en fonction.



Comment recueillir le feedback des populations impactées par le changement?

- *Le feedback permet de comprendre les perceptions, les préoccupations et les suggestions des parties prenantes, facilitant ainsi l'adaptation et l'amélioration continue du plan de conduite du changement*
- *Utiliser des questionnaires de satisfaction, des focus groupe, des boîtes à suggestions pour obtenir des retours constructifs et pour recueillir régulièrement le feedback des parties prenantes concernées par le changement*
- *Ces outils peuvent être lancés:*
 - *Immédiatement après les premières séances de formation ou après les premières séances d'information sur le changement.*
 - *2 à 3 semaines après que les nouveaux processus ou systèmes ont été mis en œuvre pour donner aux agents suffisamment de temps pour s'adapter*
 - *À intervalles réguliers pendant la transition (1 à 3 mois par exemple)*



Comment ajuster en fonction des informations remontées?

- *Planifier des actions correctives. Cela implique d'élaborer un plan d'action détaillé qui définit clairement les responsabilités, les échéances et les ressources requises*
- *Adopter une approche flexible et réactive pour ajuster le plan en fonction des nouvelles informations et des changements dans l'environnement de l'organisation*



Questionnaire de satisfaction

Illustration

Questions	Choix de réponse
❖ A quelle catégorie de population appartenez-vous ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haut fonctionnaires ▪ Middle management et cadres ▪ Agents de l'administration ▪ Autres parties prenantes
❖ Quel est votre département ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A préciser à partir d'une liste de départements spécifiques à l'organisation.
❖ Comment évaluez-vous la qualité de la formation reçue pour le changement ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfaisante ▪ Moyennement satisfaisante ▪ Insatisfaisante
❖ Avez-vous eu accès à toutes les informations nécessaires pour comprendre les changements ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui ▪ Non ▪ Si non, quelles informations supplémentaires auriez-vous aimé recevoir ?
❖ Comment évaluez-vous la fréquence de la communication concernant les changements ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trop fréquente ▪ Adéquate ▪ Pas assez fréquente
❖ Etes-vous rassurés par rapport au changement ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui ▪ Non ▪ Autre (à préciser)
❖ Comment vous positionnez par rapport au changement ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorable ▪ Neutre ▪ Opposé(e)
❖ Auriez-vous des suggestions pour améliorer les prochaines étapes du plan de conduite de changement ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Texte libre
❖ Quels autres changements ou ajustements pourraient améliorer votre expérience pendant cette transition ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Texte libre
❖ Avez-vous d'autres besoins/ attentes ou questions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Texte libre



Registre des risques



Qu'est-ce qu'un registre des risques ?

- C'est un document centralisé, accessible à toutes les parties prenantes, où sont listés les risques identifiés dans le cadre de l'analyse des impacts menée au préalable.
- 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.



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.
- Ce suivi continu permet de maintenir une vue d'ensemble des risques et de leur évolution.



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.



Exemple de registre des risques

Risques	Type	Niveau de risque	probabilité	Impact	Réponse au risque
Indiquer le risque	<ul style="list-style-type: none"> Opérationnel Financier Réputationnel 	<ul style="list-style-type: none"> Très élevé Elevé Moyen Faible 	<ul style="list-style-type: none"> Très élevée Elevée Moyen Faible 	<ul style="list-style-type: none"> Très élevée Elevée Moyen Faible 	<ul style="list-style-type: none"> Indiquer la ou les actions de mitigation pour faire face à ce risque
Risque de chevauchement des agendas des points focaux lors de la formation	<ul style="list-style-type: none"> Opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> Elevé 	<ul style="list-style-type: none"> Elevée 	<ul style="list-style-type: none"> Elevé 	<ul style="list-style-type: none"> Planifier des sessions de formation flexibles et offrir des options en ligne pour permettre aux participants de suivre les cours à leur propre rythme.
Dépassement des coûts lors de la mise en œuvre du plan de conduite changement	<ul style="list-style-type: none"> Financier 	<ul style="list-style-type: none"> Elevé 	<ul style="list-style-type: none"> Elevée 	<ul style="list-style-type: none"> Elevé 	<ul style="list-style-type: none"> Inclure une marge de réserve pour les imprévus afin de couvrir les dépenses non planifiées.
Départ de talents clés	<ul style="list-style-type: none"> Opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> Elevé 	<ul style="list-style-type: none"> Faible 	<ul style="list-style-type: none"> Elevé 	<ul style="list-style-type: none"> Fournir des informations claires sur la vision, les raisons du changement et son impact sur les rôles individuels. Fournir un soutien continu sous forme de mentorat ou de coaching pour guider les agents de l'administration pendant la transition.
Mauvaise gestion du changement (implémentation chaotique)	<ul style="list-style-type: none"> Réputationnel 	<ul style="list-style-type: none"> Elevé 	<ul style="list-style-type: none"> Moyenne 	<ul style="list-style-type: none"> Elevé 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un programme de formation et de soutien intensif pour aider les employés à acquérir les compétences nécessaires pour ne pas avoir de retards dans le traitement des dossiers sur une plateforme par exemple

Illustration

Le CCPP : un modèle de conduite du changement en 4 phases autour duquel sera structuré le toolkit

Phase	Etapes	Outils	Durée
01 Comprendre l'existant	1.1 Clarifier la situation actuelle 1.2 Identifier et cartographier les populations	<ul style="list-style-type: none"> 1.1.A: fiche synthétique du projet 1.1.B: Analyse de l'organigramme et de la gouvernance 1.1.C: Guide d'entretiens de cadrage 1.2.A: Cartographie des populations 	<ul style="list-style-type: none"> 6 semaines
02 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	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.A: Analyse de l'impact du changement 2.2.A: Plan de communication 2.3.A: Plan de formation 	<ul style="list-style-type: none"> 6 semaines
03 Piloter la conduite du changement	3.1 Définir la gouvernance 3.2 Adapter le plan aux changements	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 3 à 6 mois
04 Promouvoir la conduite du changement	4.1 Promouvoir les projets réussis 4.2 Développer le peer2peer Learning 4.3 Améliorer la méthodologie adoptée	<ul style="list-style-type: none"> 4.1.A: Narration/Storytelling 4.1.B: Webinaires 4.2.A: Mentorat 4.3.A: Groupes de réflexion 	<ul style="list-style-type: none"> 3 mois



Phase 4 : Promouvoir la conduite du changement _ Aperçu de la phase



Phase



Phase 4 - Promouvoir la conduite du changement

*Promouvoir les projets réussis,
encourager l'apprentissage et
perfectionner la méthodologie*

04

Étapes

- 4.1 Promouvoir les projets réussis
- Comment : Communiquer régulièrement sur les réussites et les progrès du changement à l'aide de supports attrayants et accessibles à tous.
 - Pourquoi : Maintenir l'engagement et la motivation des parties concernées

- 4.2 Développer le peer-to-peer Learning
- Comment : Favoriser un environnement propice à l'apprentissage entre pairs, où les membres de l'organisation peuvent continuellement se développer ensemble.
 - Pourquoi : Renforcer la culture organisationnelle, améliorer la performance et réduire les coûts

- 4.3 Améliorer la méthodologie adoptée
- Comment : Évaluer les performances actuelles et collecter des retours d'expérience des parties prenantes, intégrer des ajustements pour optimiser l'efficacité et la pertinence.
 - Pourquoi : Assurer une approche efficace et adaptée à l'évolution des besoins et des défis de l'organisation

Outils

- 4.1.A: Narration / Storytelling
- 4.1.B: Webinaires

- 4.2.A: Mentorat

- 4.3.A: Groupes de réflexion



Comité ad-hoc n°1

Comité ad-hoc n°2

Pour assurer la promotion efficace de la conduite du changement, des comités ad hoc seront mis en place au besoin, réunissant les masters coaches, les points focaux, les membres du MTNRA et d'autres parties prenantes clés.



Phase 4 : Promouvoir la conduite du changement _ Aperçu de la phase



Phase



Phase 4 - Promouvoir la conduite du changement

Promouvoir les projets réussis, encourager l'apprentissage et perfectionner la méthodologie

04

Étapes

4.1 Promouvoir les projets réussis

- Comment : Communiquer régulièrement sur les réussites et les progrès du changement à l'aide de supports attrayants et accessibles à tous.
- Pourquoi : Maintenir l'engagement et la motivation des parties concernées

4.2 Développer le peer-to-peer Learning

- Comment : Favoriser un environnement propice à l'apprentissage entre pairs, où les membres de l'organisation peuvent continuellement se développer ensemble.
- Pourquoi : Renforcer la culture organisationnelle, améliorer la performance et réduire les coûts

4.3 Améliorer la méthodologie adoptée

- Comment : Évaluer les performances actuelles et collecter des retours d'expérience des parties prenantes, intégrer des ajustements pour optimiser l'efficacité et la pertinence.
- Pourquoi : Assurer une approche efficace et adaptée à l'évolution des besoins et des défis de l'organisation

Outils

- 4.1.A: Narration / Storytelling
- 4.1.B: Webinaires

- 4.2.A: Mentorat

- 4.3.A: Groupes de réflexion



Comité ad-hoc n°1

Comité ad-hoc n°2

Pour assurer la promotion efficace de la conduite du changement, des comités ad hoc seront mis en place au besoin, réunissant les masters coaches, les points focaux, les membres du MTNRA et d'autres parties prenantes clés.



Narration/ Storytelling

Comment définir le storytelling et quel est son objectif ?

- C'est une technique qui consiste à transmettre un message de manière engageante et mémorable en utilisant une structure narrative captivante.
- Dans le cadre de la conduite du changement lié à la digitalisation de l'administration publique, l'objectif est de mettre en valeur les réussites et les avantages tangibles du projet, tout en créant une connexion émotionnelle avec le public pour susciter l'adhésion et l'engagement envers le changement.

Comment organiser ses propos pour pouvoir raconter une histoire?

- Introduction :
 - Commencer par une introduction captivante pour attirer l'attention du public et présenter le contexte du récit.
- Développement :
 - Développer le récit en décrivant les défis rencontrés, les actions entreprises et les étapes franchies pour atteindre les objectifs du projet.
 - Transmettre des messages qui peuvent inclure l'amélioration de l'efficacité des services, l'optimisation des processus, la réduction des délais de traitement, l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens, etc.
- Clou du spectacle :
 - Mettre en avant le moment crucial ou la réussite majeure du projet, en insistant sur son impact positif et ses avantages pour l'administration et ses usagers.
- Conclusion :
 - Conclure l'histoire en résumant les principaux points et en soulignant les leçons apprises ou les perspectives.



Narration/ Storytelling

Quels sont les types de message à communiquer?

- Les messages peuvent varier selon le public cible. Par conséquent, il est possible de raconter des histoires de réussite où la digitalisation simplifie et améliore les services publics, de mettre en avant les bénéfices tangibles comme une efficacité accrue et une réduction des délais.
- Il est également crucial de partager une vision commune d'une administration plus moderne et accessible, d'expliquer le parcours de changement et l'importance du rôle de chaque membre, tout en répondant aux préoccupations du public cible par l'assurance du soutien et la simplicité des nouvelles solutions.

Quels supports utiliser ?

- Articles à publier sur les sites web institutionnels, dans les bulletins d'information internes ou externes, etc.
- Présentations interactives lors d'événements internes ou externes pour partager des récits de succès avec des diapositives, des graphiques, des vidéos et des discussions en direct.
- Intranet pour partager des documents, des vidéos explicatives, et encourager le dialogue entre les équipes.
- Réseaux sociaux de l'organisation tels que des groupes ou de pages dédiées pour discuter et partager des histoires de réussites inspirantes liées au changement

Non exhaustif



Exemple de storytelling



Illustration

Imaginez une ville où les démarches administratives se font en quelques clics, où les longues files d'attente sont reléguées au passé, et où chaque citoyen peut accéder aux services publics depuis le confort de son foyer. C'est le rêve que Bellevue a réalisé en 2020. Face à des bureaux encombrés et des processus lents, cette ville audacieuse a entrepris une transformation numérique complète de son administration, visant à offrir une expérience moderne et efficace à ses citoyens.

Les défis étaient considérables : une résistance initiale au changement parmi les employés, des infrastructures technologiques dépassées, et des processus administratifs lourds. Bellevue a relevé le défi en quatre étapes clés :

- ✓ Formation des employés : Des ateliers intensifs ont été organisés pour familiariser le personnel avec les nouvelles technologies et méthodes de travail numériques.
- ✓ Modernisation technologique : La ville a investi dans des systèmes informatiques à la pointe et développé une plateforme en ligne centralisée, "Bellevue Connect".
- ✓ Simplification des processus : Les démarches administratives ont été révisées pour être plus rapides, plus simples et accessibles en ligne.
- ✓ Engagement des citoyens : Une campagne de communication a été lancée pour aider les résidents à adopter les nouveaux services numériques.

Le lancement de "Bellevue Connect" a marqué un tournant majeur. En seulement quelques mois, 70% des interactions administratives se faisaient en ligne, réduisant les délais de traitement de moitié et augmentant la satisfaction des citoyens. Les employés, autrefois sceptiques, ont également adopté avec enthousiasme les nouvelles technologies.

Grâce à cette digitalisation, Bellevue est passée d'une administration lourde et archaïque à une ville modèle d'efficacité et de modernité. Cette transformation non seulement a amélioré l'expérience des citoyens, mais a également positionné Bellevue comme un exemple à suivre pour d'autres municipalités cherchant à entrer dans l'ère numérique.



Webinaires

Un webinaire est une présentation interactive en ligne et généralement en temps réel sur un sujet spécifique, où les participants peuvent assister, interagir et poser des questions.



Comment organiser un webinaire?

- ✓ Déterminer l'objectif, la date et heure du webinaire.
- ✓ Sélectionner une plateforme de webinaire et la tester à l'avance.
- ✓ Partager le lien d'accès au webinaire.

Qui sont les participants et quels sont les canaux à utiliser?

- ✓ Identifier les intervenants principaux, tels que les membres de l'équipe du projet, les parties prenantes clés. Inviter également les participants cibles, tels que les membres du personnel et les partenaires externes.
- ✓ Utiliser une plateforme de webinaire, telle que Zoom, Teams, etc.

Comment structurer un webinaire?

- ✓ Introduction : Présenter le sujet du webinaire et les intervenants.
- ✓ Présentation : Les intervenants partagent les réussites liées au changement, les leçons apprises et les meilleures pratiques.
- ✓ Session de questions-réponses : Encourager les participants à poser des questions et à partager leurs réflexions.
- ✓ Conclusion : Résumer les points clés et remerciez les participants pour leur participation.





Exemple d'invitation à un webinaire

Mail d'invitation

Bonjour [Prénom/Nom],

Nous avons le plaisir de vous inviter à un webinaire sur, qui se tiendra le [date] à [heure].

Ce que vous découvrirez :

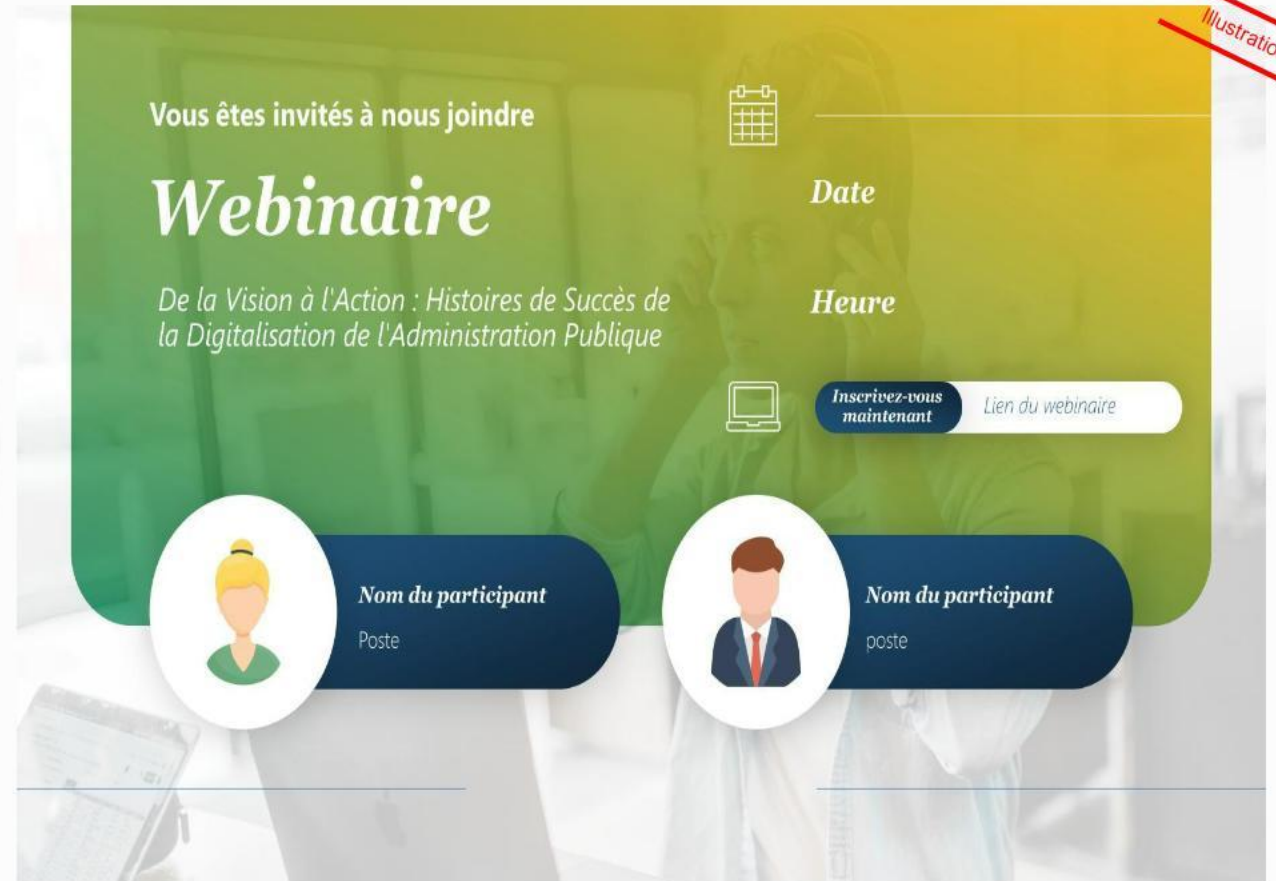
- Témoignages inspirants des succès lors du changement
- Meilleures pratiques pour gérer efficacement le changement
- Questions & réponses en direct avec les intervenants

Ne manquez pas cette opportunité de vous inspirer et de découvrir comment d'autres ont navigué avec succès à travers le changement.

Au plaisir de vous y retrouver,

[Cordialement / Bien à vous,]

Illustration



Illustration

Phase 4 : Promouvoir la conduite du changement _ Aperçu de la phase



Phase



Phase 4 - Promouvoir la conduite du changement

*Promouvoir les projets réussis,
encourager l'apprentissage et
perfectionner la méthodologie*

04

Étapes

- 4.1 Promouvoir les projets réussis
- Comment : Communiquer régulièrement sur les réussites et les progrès du changement à l'aide de supports attrayants et accessibles à tous.
 - Pourquoi : Maintenir l'engagement et la motivation des parties concernés

- 4.2 Développer le peer-to-peer Learning
- Comment : Favoriser un environnement propice à l'apprentissage entre pairs, où les membres de l'organisation peuvent continuellement se développer ensemble.
 - Pourquoi : Renforcer la culture organisationnelle, améliorer la performance et réduire les coûts

- 4.3 Améliorer la méthodologie adoptée
- Comment : Évaluer les performances actuelles et collecter des retours d'expérience des parties prenantes, intégrer des ajustements pour optimiser l'efficacité et la pertinence.
 - Pourquoi : Assurer une approche efficace et adaptée à l'évolution des besoins et des défis de l'organisation

Outils

- 4.1.A: Narration / Storytelling
- 4.1.B: Webinaires

- 4.2.A: Mentorat

- 4.3.A: Groupes de réflexion



Comité ad-hoc
n°1

Comité ad-hoc
n°2

Pour assurer la promotion efficace de la conduite du changement, des comités ad hoc seront mis en place au besoin, réunissant les masters coaches, les points focaux, les membres du MTNRA et d'autres parties prenantes clés.

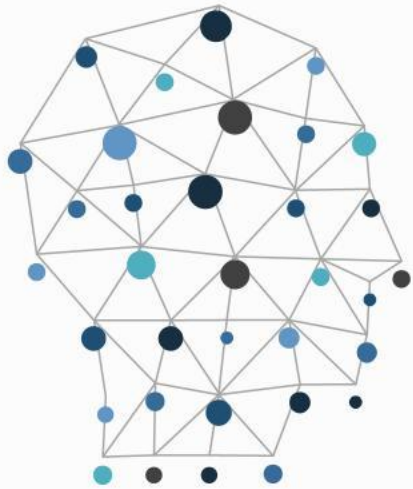


Mentorat

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, permettant à chacun de contribuer à l'apprentissage collectif et de se développer ensemble.

Mentorat



Qu'est-ce que le mentorat?

- ✓ Le mentorat est une relation dans laquelle une personne plus expérimentée (le mentor) guide, conseille et soutient une personne moins expérimentée (le mentoré) dans son développement professionnel et personnel

Comment mettre en œuvre le Mentorat ?

Mettre en place un programme de mentorat au sein de l'organisation:

- Identifier les mentors potentiels basés sur leur expertise, leur expérience et leur volonté de partager leurs connaissances
- Déterminer les agents de l'administration qui bénéficieraient le plus du mentorat en fonction de leurs besoins de développement
- Démarrer officiellement le programme et assurer un soutien adéquat
- Surveiller le déroulement du programme, recueillir les feedbacks et ajuster au besoin



Mentorat

Pourquoi un système de mentorat peut facilement être 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

- Les mentors apportent une compréhension profonde des contextes spécifiques, des politiques et des procédures qui ne sont pas facilement accessibles par les 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.



Phase 4 : Promouvoir la conduite du changement _ Aperçu de la phase

Phase



Phase 4 - Promouvoir la conduite du changement

Promouvoir les projets réussis, encourager l'apprentissage et perfectionner la méthodologie

04

Étapes

4.1 Promouvoir les projets réussis

- Comment : Communiquer régulièrement sur les réussites et les progrès du changement à l'aide de supports attrayants et accessibles à tous.
- Pourquoi : Maintenir l'engagement et la motivation des parties concernés

4.2 Développer le peer-to-peer Learning

- Comment : Favoriser un environnement propice à l'apprentissage entre pairs, où les membres de l'organisation peuvent continuellement se développer ensemble.
- Pourquoi : Renforcer la culture organisationnelle, améliorer la performance et réduire les coûts

4.3 Améliorer la méthodologie adoptée

- Comment : Évaluer les performances actuelles et collecter des retours d'expérience des parties prenantes, intégrer des ajustements pour optimiser l'efficacité et la pertinence.
- Pourquoi : Assurer une approche efficace et adaptée à l'évolution des besoins et des défis de l'organisation

Outils

- 4.1.A: Narration / Storytelling
- 4.1.B: Webinaires

- 4.2.A: Mentorat

- 4.3.A: Groupes de réflexion



Comitologie



Comité ad-hoc n°1

Comité ad-hoc n°2

Pour assurer la promotion efficace de la conduite du changement, des comités ad hoc seront mis en place au besoin, réunissant les masters coaches, les points focaux, les membres du MTNRA et d'autres parties prenantes clés.



Groupes de réflexion



Définition et objectif



Participants



Exemples de sujets abordés

- 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 retours d'expérience des parties prenantes engagées dans le changement pour adapter et optimiser la méthodologie adoptée.

- 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 des meilleures pratiques

- 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 des 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, avec des réunions régulières, par exemple chaque mois ou toutes les deux semaines, pour garantir des discussions continues et efficaces.



Groupe de réflexion autour du toolkit

Sujet abordé:

Évaluation et amélioration du toolkit pour la réussite de la conduite du changement

Objectif du groupe de réflexion:

L'objectif de ce groupe de réflexion est d'évaluer et d'améliorer le toolkit de conduite du changement dans le cadre de la digitalisation de l'administration publique marocaine

Participants:

- Responsable de projet
- Représentant de l'équipe de la Formation
- Représentant de l'équipe Communication
- Représentants des Départements Administratifs
- Masters coaches
- Points focaux
- animateur du groupe de réflexion

Déroulement du groupe de réflexion:

1. Introduction (10 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. Présentation du toolkit (15 minutes)
 - Le responsable du projet de conduite du changement décrira le contenu du toolkit, ses objectifs, et les outils proposés
3. Discussion (60 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.
 - Questions clés : Le toolkit fournit-il les outils nécessaires pour comprendre la situation actuelle? comment ces outils peuvent-ils être améliorés ? les outils de formation sont-ils adaptés aux besoins de la digitalisation ? comment les outils de communication peuvent-ils mieux soutenir l'engagement des parties prenantes ? quels ajustements pourraient être nécessaires ?
4. Synthèse et prochaines étapes (15 minutes)
 - L'animateur résumera les points clés discutés
 - Établissement d'un plan pour intégrer les améliorations et les prochaines étapes à suivre.
5. Clôture (5 minutes)
 - L'animateur remercie les participants et conclut la réunion

Illustration





Annexe 1

1.1 Clarifier la situation actuelle : Simulations d'entretiens



Simulation d'entretien N°1 – Top Management et comité de pilotage (1/2)

Partie 1 – introduction & concepts clés

Intervieweur : Bonjour, merci de m'accorder cet entretien. Pour commencer, pourriez-vous vous présenter et nous parler de votre rôle dans ce projet ?

Réponse simulée : Je suis le directeur de la transformation, et je supervise la mise en œuvre des projets stratégiques, dont la transformation digitale, au sein de notre administration.

Intervieweur : Quelle est votre compréhension du concept de conduite du changement et comment pensez-vous qu'il s'applique à ce projet ?

Réponse simulée : Pour moi, la conduite du changement consiste à accompagner les équipes pour qu'elles acceptent et intègrent les nouveaux outils et processus, ce qui est essentiel pour réussir cette transformation digitale.

Partie 2 – Compréhension du projet

Intervieweur : Pouvez-vous nous partager votre vision globale de la transformation digitale pour l'administration et les objectifs stratégiques qui y sont associés ?

Réponse simulée : Notre objectif principal est de simplifier et d'automatiser les procédures administratives afin d'améliorer la qualité des services rendus aux citoyens. Nous souhaitons rendre ces services plus rapides, accessibles et transparents. Cela s'inscrit dans une démarche stratégique visant à positionner l'administration comme un modèle de modernité et d'efficacité.

Intervieweur : Comment ce projet de transformation digitale répond-il aux enjeux actuels de l'administration ?

Réponse simulée : L'administration fait face à des défis majeurs, comme des délais de traitement trop longs et un manque de standardisation dans les procédures. La transformation digitale permettra de surmonter ces difficultés en automatisant les processus répétitifs et en limitant les interventions humaines là où elles ne sont pas nécessaires. Cela permettra également de répondre à la demande croissante des citoyens pour des services en ligne plus performants.

Intervieweur : Selon vous, quels sont les résultats à court, moyen et long terme que vous espérez atteindre avec cette transformation ?

Réponse simulée : À court terme, nous espérons rationaliser les flux internes et réduire les délais de traitement pour les demandes administratives. À moyen terme, l'objectif est de déployer une plateforme unique centralisant les services administratifs numériques pour les citoyens et les entreprises. Enfin, à long terme, nous souhaitons bâtir une administration plus proactive, en anticipant les besoins des citoyens grâce à des outils d'analyse et d'intelligence artificielle.

Intervieweur : Quels sont les principaux défis que vous identifiez pour atteindre ces objectifs ?

Réponse simulée : Les défis sont nombreux. D'un point de vue organisationnel, il faudra gérer la résistance au changement, car certaines équipes peuvent percevoir cette digitalisation comme une menace à leur poste ou à leur expertise. Sur le plan technique, il est crucial de garantir l'interopérabilité des systèmes existants avec les nouveaux outils. Enfin, le défi financier reste important, car la transformation digitale nécessite des investissements conséquents en matière de formation, d'infrastructure et de maintenance.

Intervieweur : Quels sont les obstacles et les réticences au changement que vous anticipez ou que vous avez déjà rencontrés dans le cadre de cette transformation digitale ?

Réponse simulée : Les obstacles et réticences que nous anticipons ou avons déjà rencontrés dans le cadre de cette transformation digitale sont multiples. 1) Résistance au changement des agents (Certains collaborateurs expriment des craintes concernant la perte de contrôle sur leurs tâches ou la réduction de leur autonomie, d'autres redoutent que la digitalisation rende leur rôle moins pertinent ou même obsolète. 2) Manque de compétences techniques : Une partie des équipes n'a pas encore les compétences nécessaires pour s'adapter rapidement aux nouveaux outils numériques. Cela génère de l'appréhension face à la complexité perçue des technologies.



Simulation d'entretien N°1 – Top Management et comité de pilotage (2/2)

Partie 3 – Attitude
face au
changement

Intervieweur : Comment votre équipe réagit-elle face à cette transformation digitale et quelles initiatives prenez-vous pour les accompagner ?

Réponse simulée : Les réactions sont mitigées. Certains agents sont enthousiastes et voient cela comme une opportunité de simplifier leur travail, tandis que d'autres sont réticents, notamment en raison d'un manque de familiarité avec les outils numériques.

Intervieweur : Quelles attentes avez-vous envers l'équipe chargée de la conduite du changement pour accompagner ce projet ?

Réponse simulée : Nous attendons de cette équipe qu'elle joue un rôle de facilitateur en identifiant les résistances et en proposant des solutions adaptées. Elle devra également s'assurer que les communications soient claires, transparentes et régulières pour maintenir l'engagement des équipes.



Simulation d'entretien N°2 – Middle management et cadres (1/2)

Partie 1 – introduction & concepts clés

Intervieweur : Bonjour, merci de m'accorder cet entretien. Pouvez-vous vous présenter brièvement et nous expliquer votre rôle dans le projet de transformation digitale ?
Réponse simulée : Je suis chef de département en charge des autorisations administratives. Mon rôle est de collaborer avec l'équipe projet pour identifier les processus à digitaliser et les optimiser.

Intervieweur : Êtes-vous familiarisé avec les concepts de conduite du changement appliqués au digital ?

Réponse simulée : J'en ai une compréhension de base. Je sais qu'il s'agit d'accompagner les collaborateurs pour qu'ils adoptent les nouvelles pratiques et technologies, mais je ne maîtrise pas tous les détails de la méthodologie.

Intervieweur : Si ce n'est pas le cas, pourriez-vous nous donner plus de détails sur votre compréhension de la démarche de conduite du changement ?

Réponse simulée : Pour moi, la conduite du changement consiste à sensibiliser les équipes aux bénéfices du projet, leur fournir les outils nécessaires pour s'adapter et gérer les résistances au fur et à mesure de l'avancement du projet. C'est aussi une démarche progressive qui nécessite une communication claire et continue.

Partie 2 – Compréhension du projet

Intervieweur : Comment percevez-vous ce projet et ses impacts sur votre service ?

Réponse simulée : C'est une opportunité pour moderniser notre manière de travailler. Cela nous permettra de traiter les demandes plus rapidement, mais il faudra un effort important pour que mon équipe s'adapte.

Intervieweur : Quels sont, selon vous, les facteurs clés pour assurer la réussite de ce projet ?

Réponse simulée : Il est essentiel d'avoir une communication claire sur les objectifs du projet, des formations adaptées pour les agents, et un support technique fiable pour résoudre les problèmes rapidement.

Intervieweur : À quel stade se trouve actuellement votre service dans le processus de transformation digitale ?

Réponse simulée : Nous sommes encore au début. Pour le moment, nous avons identifié les processus à simplifier et nous travaillons sur l'analyse des besoins pour le développement des outils numériques.

Intervieweur : Quels résultats attendez-vous de cette transformation digitale, à court et à moyen terme ?

Réponse simulée : À court terme, je m'attends à une réduction des délais de traitement des dossiers et à une meilleure gestion des priorités. À moyen terme, je souhaite voir une augmentation de la satisfaction des usagers et une diminution des erreurs liées aux tâches manuelles.

Intervieweur : Quelles sont les parties prenantes, internes ou externes, avec lesquelles vous interagissez dans ce projet, et comment ces interactions se déroulent-elles ?

Réponse simulée : Nous collaborons principalement avec l'équipe en charge du projet au sein du ministère ainsi qu'avec des prestataires externes pour le développement des outils. Les interactions sont positives, mais les délais de validation sont parfois un peu longs, ce qui peut freiner l'avancement.

Intervieweur : Quels ajustements ou soutiens supplémentaires pourraient améliorer le déroulement du projet ?

Réponse simulée : Un calendrier plus clair avec des points d'étape réguliers et une meilleure coordination entre les différentes parties prenantes aideraient à maintenir un bon rythme de travail et à résoudre les blocages plus rapidement.



Simulation d'entretien N°2 – Middle management et cadres (2/2)

Partie 3 – Attitude
face au
changement

Intervieweur : Quelles sont vos principales préoccupations concernant ce projet de transformation ?

Réponse simulée : Ma principale inquiétude est la réticence de certains agents à adopter les nouveaux outils, surtout ceux qui ne sont pas à l'aise avec la technologie.

Intervieweur : Que pensez-vous qui pourrait aider à surmonter ces résistances ?

Réponse simulée : Il serait utile de prévoir des démonstrations concrètes des bénéfices des nouveaux outils et de fournir un accompagnement personnalisé pour les agents les plus réticents.



Simulation d'entretien N°3 – Agents de l'administration

Partie 1 – introduction & concepts clés

Intervieweur : Bonjour, merci de participer à cet entretien. Pouvez-vous vous présenter brièvement et expliquer votre rôle dans l'administration ?

Réponse simulée : Je suis agent administratif chargé de traiter les demandes d'autorisation.

Intervieweur : Êtes-vous familier avec le projet de transformation digitale en cours ?

Réponse simulée : J'en ai entendu parler, mais je ne connais pas tous les détails.

Partie 2 – Compréhension du projet

Intervieweur : Comment percevez-vous ce projet et son impact sur votre travail quotidien ??

Réponse simulée : Je pense que cela peut simplifier certaines tâches répétitives, mais je crains que cela n'ajoute une charge supplémentaire au début, surtout si le système est complexe à utiliser.

Intervieweur : Quels sont, selon vous, les principaux défis ou obstacles auxquels votre administration pourrait être confrontée lors de la mise en œuvre de ce projet ?

Réponse simulée : Les principaux défis, selon moi, sont le manque de formation et le risque que certains collègues ne soient pas à l'aise avec la technologie.

Intervieweur : Quels sont les outils ou formations dont vous pensez avoir besoin pour accompagner au mieux cette transformation ?

Réponse simulée : Nous aurions besoin de formations pratiques sur les nouveaux outils et d'un accompagnement technique au quotidien, surtout lors des premiers mois.

Intervieweur : Comment pensez-vous que les usagers des services publics percevront cette transformation digitale ?

Réponse simulée : Les usagers pourraient apprécier la rapidité et la simplicité des nouveaux services, mais certains, surtout ceux qui ne maîtrisent pas le numérique, risquent d'avoir des difficultés à s'adapter.

Intervieweur : Y a-t-il des documents ou des informations spécifiques que vous estimez nécessaires pour mieux comprendre les changements à venir ?

Réponse simulée : Un guide clair sur les nouveaux processus et les outils numériques serait très utile, ainsi qu'un calendrier indiquant les différentes étapes de la mise en œuvre.

Intervieweur : Quelles parties prenantes externes pensez-vous qu'il serait important d'impliquer davantage dans ce projet ?

Réponse simulée : Les citoyens et les entreprises, qui utilisent nos services, devraient être consultés pour s'assurer que leurs besoins sont pris en compte dès le départ.

Partie 3 – Attitude face au changement

Intervieweur : Comment percevez-vous les efforts de digitalisation de l'administration publique dans le cadre des services que vous utilisez ou avec lesquels vous interagissez ?

Réponse simulée : Je pense que c'est une bonne initiative pour moderniser l'administration. Cela peut améliorer notre efficacité, mais j'espère que nous aurons les outils et le support nécessaires pour réussir cette transition.

Intervieweur : Quels aspects des nouvelles technologies ou des processus introduits suscitent le plus de préoccupations ou de résistances selon vous ?

Réponse simulée : Le risque principal est la complexité des nouveaux outils. Si ces outils ne sont pas intuitifs, cela pourrait ralentir notre travail au lieu de le faciliter.

Intervieweur : Comment pensez-vous que l'administration pourrait améliorer la communication et la collaboration autour de ce projet ?

Réponse simulée : Une communication plus fréquente et transparente sur l'avancement du projet serait utile. Par exemple, organiser des réunions régulières pour nous tenir informés et répondre à nos questions.



Annexe 2

2.2 Elaborer un plan de communication *– Outil N° 2.2.A: Plan de communication*



Décliner une vision claire du changement



Informar sur le changement



Engager et impliquer



Maintenir la motivation et le moral

Choix des messages clés et sélection des canaux appropriés

• Choix des messages clés

- *Sélectionner des messages clés pertinents et percutants est fondamental pour guider efficacement la transition numérique, en assurant que chaque partie prenante comprend le pourquoi et le comment du changement.*
- *Des messages bien définis permettent également de renforcer la cohérence du discours tout au long du processus de digitalisation, facilitant ainsi l'acceptation et la mise en œuvre des nouvelles pratiques au sein de l'administration publique.*

• Sélection des canaux de communication

- *Les canaux de communication doivent être choisis en fonction de l'audience cible et du message à transmettre. Ils doivent permettre de délivrer l'information de manière efficace et engageante.*
- *Ces canaux peuvent inclure des mails d'information, des réunions et ateliers, des vidéos explicatives, intranet et plateformes numériques, des affiches et documents imprimés, des journées portes ouvertes, réseaux sociaux d'entreprise (ex. MS teams), etc.*



Décliner une vision claire du changement



Informer sur le changement



Engager et impliquer



Maintenir la motivation et le moral

Matrice de communication: Messages clés, canaux et fréquence

Illustration

Pour bien informer sur le changement, il faut couvrir les éléments suivants:

Cible : Personnel médical*			
Communiquer...	Messages (Quel message, quel niveau d'information)	Canal/Format	Fréquence/ Moment
...les raisons du changement (<i>Les problèmes ou inefficacités dans la situation actuelle qui nécessitent un changement, fournir des exemples ou des données concrètes.</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Les problèmes actuels des dossiers patients papiers (perte de documents, temps de recherche, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Reunions d'équipes 	<ul style="list-style-type: none"> Dès le début de la mise en place
...les bénéfices du changement (<i>A chaque cible son bénéfice et aussi bénéfice global pour l'usager final</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Les bénéfices du SIH pour le personnel médical incluent une meilleure gestion des rendez-vous, des admissions et des suivis médicaux. Amélioration de la gestion des dossiers médicaux, réduction des erreurs et optimisation des processus internes. 	<ul style="list-style-type: none"> Newsletter interne où l'équipe chargée de projet communique les résultats obtenus depuis l'adoption du SIH 	<ul style="list-style-type: none"> Durant tout le projet

*Cible choisie en se référant au cas pilote relatif à la mise en place d'un SIH au sein des centres hospitaliers publics du Royaume



Décliner une vision claire du changement



Informer sur le changement



Engager et impliquer



Maintenir la motivation et le moral

Matrice de communication: Messages clés, canaux et fréquence

Illustration

Cible : Personnel médical*			
Communiquer...	Messages (Quel message, quel niveau d'information)	Canal/Format	Fréquence/ Moment
...les détails du changement <i>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 .</i>	<ul style="list-style-type: none"> Les processus qui vont changer, y compris la gestion des dossiers, la planification des ressources et la gestion des stocks de médicaments. 	<ul style="list-style-type: none"> Présentations/Ateliers 	<ul style="list-style-type: none"> Avant et durant la mise en place
	<ul style="list-style-type: none"> Les nouveaux rôles et responsabilités, ainsi que les changements dans les rôles existants. 	<ul style="list-style-type: none"> Emails détaillés 	<ul style="list-style-type: none"> Avant et durant la mise en place
	<ul style="list-style-type: none"> L'état d'avancement du projet à chaque étape importante. 	<ul style="list-style-type: none"> Réunions de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> Durant tout le projet
...sur les ressources disponibles <i>pour soutenir les parties prenantes pendant la transition (formations, support technique, calendrier des jalons clés, etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Les formations disponibles pour les nouvelles technologies et processus. 	<ul style="list-style-type: none"> Ateliers de formation 	<ul style="list-style-type: none"> Avant et durant la mise en place
	<ul style="list-style-type: none"> Le support technique accessible en cas de difficultés ou questions. 	<ul style="list-style-type: none"> Support en ligne (FAQ, chat) 	<ul style="list-style-type: none"> Durant tout le projet
	<ul style="list-style-type: none"> Le calendrier des jalons clés pour anticiper les changements à venir. 	<ul style="list-style-type: none"> Emails informatifs 	<ul style="list-style-type: none"> Avant chaque jalon clé

*Cible choisie en se référant au cas pilote relatif à la mise en place d'un SIH au sein des centres hospitaliers publics du Royaume



Décliner une vision claire du changement



Informer sur le changement



Engager et impliquer



Maintenir la motivation et le moral



Avantages



Inconvénients



- *Emails*
Les emails offrent une communication efficace et économique, permettant l'envoi rapide à plusieurs destinataires avec des pièces jointes détaillées.



- *Réunions*
Les réunions permettent une communication directe et immédiate et une interaction en temps réel, facilitant les échanges d'idées et les discussions approfondies



- *Intranet*
L'intranet centralise les informations et augmente la productivité en facilitant l'accès rapide aux ressources nécessaires.



- *Bulletins d'information*
Les bulletins d'information permettent de transmettre des informations importantes à un large public de manière efficace et régulière

- *Emails*
Les emails peuvent parfois sembler impersonnels et ne pas transmettre le ton ou les nuances de la communication verbale

- *Réunions*
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.

- *Intranet*
Un excès d'informations sur l'intranet peut devenir accablant pour les utilisateurs, rendant difficile la recherche des informations pertinentes.

- *Bulletins d'information*
La création des bulletins exige des ressources pour la rédaction, la conception et la distribution, avec le défi supplémentaire d'assurer leur lecture et efficacité auprès du public cible.



Décliner une vision claire du changement



Informer sur le changement



Engager et impliquer



Maintenir la motivation et le moral



Avantages



- *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.

- *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.

- *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



Inconvénients



- *Webinaire d'information*
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.

- *FAQ*
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.

- *Affiches*
Les affiches sont limitées en termes de détails qu'elles peuvent transmettre et ne permettent pas l'interaction avec le public.



Décliner une vision claire du changement



Informar sur le changement



Engager et impliquer



Maintenir la motivation et le moral



Avantages



- *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.
- *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.
- *Réseaux d'entreprises (MsTeams)*
Les réseaux d'entreprises comme MsTeams permettent une communication en temps réel et facilitent le travail collaboratif à distance



Inconvénients



- *Vidéos explicatives*
La production de vidéos est coûteuse et elles peuvent rapidement devenir obsolètes si les informations changent.
- *Journée « portes ouvertes »*
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
- *Réseaux d'entreprises (MsTeams)*
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.



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

Outil / stratégie	Quand l'utiliser ?	Description de l'outil	Exemple
Création d'une équipe « noyau dur » de responsables de chefs de services – avec une rencontre d'alignement/ 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 la conduite du changements)	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 du changement.
Points/café 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.



Décliner une vision claire du changement



Informar sur le changement



Engager et impliquer



Maintenir la motivation et le moral



Outil / stratégie



Quand l'utiliser ?



Description de l'outil



Exemple

Point 1to1 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.



Décliner une vision claire du changement



Informier sur le changement



Engager et impliquer



Maintenir la motivation et le moral

Outil/stratégies pour motiver

Quand l'utiliser ?

Description de l'outil

Exemple



Evènement 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.



Email de remerciement

Envoyer des emails 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 emails 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 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



Décliner une vision claire du changement



Informar sur le changement



Engager et impliquer



Maintenir la motivation et le moral

Outil/stratégies pour motiver

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



Annexe 3

Glossaire

Glossaire des termes utilisés dans le cadre de la conduite du changement

Terme	Définition	Références au sein du toolkit
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.	9; 10; 68
Administration publique	Ensemble des organisations et institutions qui exercent des fonctions gouvernementales et gèrent les affaires de l'État, fournissant des services aux citoyens.	1; 2; 11; 30; 54; 55; 64; 92; 99; 102; 109; 110; 6117
Assistance technique	Mise en place d'une solution d'appui (type helpdesk) ou accompagnement spécifique fourni par des experts ou des consultants pour appuyer les équipes internes dans la mise en œuvre du projet de changement	48
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.	26; 28; 29; 30; 37; 38; 39; 105; 107; 108
Attentes	Ce que les parties prenantes pensent ou espèrent obtenir d'un programme de changement, essentiel pour guider les actions et la communication du projet.	23; 24; 26; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 36; 37; 40; 53; 86; 105
Cartographie des populations	Représentation visuelle ou analytique des différentes catégories d'individus ou groupes au sein de l'administration, les autres parties prenantes et 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.	12; 14; 16; 17; 25; 35; 36; 37; 38; 39; 41; 42; 43; 44; 52; 59; 65; 72; 74; 78; 89
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.	34; 74; 80; 94
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.	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19...
CCPP	Acronyme représentant les 4 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.	11; 14; 16; 20; 44; 65; 74. 89

Glossaire des termes utilisés dans le cadre de la conduite du changement

Terme	Définition	Références au sein du toolkit
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.	15; 17; 23; 26; 35; 43; 45; 46; 51; 64; 66; 67; 70; 71; 72; 73; 74; 84; 104; 105
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.	22; 34; 69; 70; 72; 73; 74
Comité stratégique	Dans le cadre de ce toolkit, représente les comités de la gouvernance externe, relatifs au suivi de la mise en œuvre de l'offre de service du MTNRA	22; 69; 70; 72; 74
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); 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.	15; 16; 17; 34; 35; 37; 42; 43; 45; 46; 51; 59; 64; 66; 67; 84; 90; 91; 97; 100
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.	5; 7; 9; 10; 12; 13; 14; 19; 21; 22; 30; 34; 37; 40; 41; 44; 45; 46; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54; 55; 56...
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.	1; 3; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 18; 20; 24; 26; 27; 28; 34; 43; 44; 45; 46; 51; 53; 54; 59; 60...
Crainte	Sentiment d'appréhension ou d'inquiétude face à un changement, qui peut surgir chez les participants / les parties prenantes, souvent lié à des incertitudes sur l'avenir, la requalification des compétences ou la sécurité de l'emploi pendant le programme de transformation digitale.	31; 32; 37; 104
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.	39; 40

Glossaire des termes utilisés dans le cadre de la conduite du changement

Terme	Définition	Références au sein du toolkit
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.	43; 52; 59; 72; 74
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 dépendra de sa taille par rapport à la population considérée)	31; 33; 43; 72; 74
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.	9
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.	9; 10; 19; 43; 55; 71; 73; 78; 106
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.	23; 24; 30; 31; 32; 33; 43; 72; 74; 8685
Fiche synthétique	Document résumé qui résume 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 populations cibles. Cet outil est utilisé au démarrage de la mission pour s'aligner avec l'ensemble des parties prenantes	12; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 23; 25; 35; 36; 44; 65; 72; 89
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.	5; 8; 9; 10; 12; 13; 14; 23; 37; 41; 42; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 70; 72; 74; 78; 80; 81; 82; 83; 85; 86; 88...

Glossaire des termes utilisés dans le cadre de la conduite du changement

Terme	Définition	Références au sein du toolkit
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)	12; 14; 15; 16; 17; 21; 22; 23; 34; 35; 36; 37; 42; 44; 65; 66; 67; 68; 69; 70. 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80; 81; 82; 83; 84...
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.	12; 14; 44; 65; 89; 90; 91; 97; 100; 101; 102
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.	12; 14; 15; 16; 17; 23; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 35; 44; 65; 51; 89
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.	12; 13; 14; ;15;17 ;25; 27; 35; 40; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 58; 77; 78; 87; 88; 92; 108; 117
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.	3; 37; 38; 39
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.	39; 40; 41

Glossaire des termes utilisés dans le cadre de la conduite du changement

Terme	Définition	Références au sein du toolkit
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.	39; 40; 41
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.	10; 15; 16; 17; 34; 35; 68; 71; 74
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.	12; 14; 44; 65; 66; 67; 75; 76; 79; 80; 81; 82; 83; 84; 89
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 point 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.	9; 10; 25; 69; 73; 74
MTNRA	Ministère de la Transition Numérique et de la réforme de l'Administration	9; 10; 16; 20; 68; 74; 90; 91; 97; 100
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.	12; 14; 44; 65; 88; 89; 90; 91; 97; 98; 99; 100
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.	37; 38; 39

Glossaire des termes utilisés dans le cadre de la conduite du changement

Terme	Définition	Références au sein du toolkit
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.	36
Opposants	Parties prenantes qui résistent activement au programme de conduite du changement, souvent motivés par des craintes d'impacts négatifs sur leur travail ou une méfiance envers les nouvelles technologies. Leur opposition peut poser des défis significatifs au succès du projet.	39; 40; 41
Organigramme	Représentation graphique de la structure organisationnelle d'une administration, illustrant les relations hiérarchiques et les fonctions des différentes unités.	12; 14; 15; 17; 21; 22; 23; 35; 36; 44; 65; 72; 89
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.	9; 16; 18; 21; 22; 23; 30; 41; 47; 50; 62; 90; 91; 93; 97; 98; 100
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.	6; 9; 10; 13; 15; 17, 18; 19; 20; 23; 30; 32; 34; 35; 36; 37; 53; 54; 55; 57; 59; 64; 75; 85; 86; 87; 90; 91; 95; 97; 100; 101; 102; 106; 108 ...
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.	39; 40

Glossaire des termes utilisés dans le cadre de la conduite du changement

Terme	Définition	Références au sein du toolkit
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.	12; 14; 44; 65; 89
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.	6; 19; 20; 42; 50; 82; 111; 112
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.	12; 13; 14; 44; 45; 46; 51; 52; 53; 54; 55; 56; 57; 58; 65; 80; 81. 89; 109; 110; 111; 112; 113; 114; 115; 116; 117; 118; 119
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.	12; 14; 44; 45; 46; 51; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 65; 78; 80; 89
Point focal	Sélectionné au sein de l'administration qui a choisi de mettre en place un programme de conduite du changement, il dispose d'une vision globale du programme de transformation digitale et va être formé à la conduite du changement afin de pouvoir accompagner le chef de projet, l'équipe projet et les agents de l'administration pendant le processus de conduite du changement.	9; 10; 16; 25; 47; 60; 68; 72; 73; 74; 77; 78; 88; 90; 91; 97; 100; 102
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.	4; 5; 9; 12; 14; 15; 17; 18; 19; 20; 25; 33; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42; 43; 44; 47; 50; 52; 53; 54; 55; 59; 60; 61; 62; 63; 65; 72; 74...
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.	4; 19; 37; 47; 99; 104

Glossaire des termes utilisés dans le cadre de la conduite du changement

Terme	Définition	Références au sein du toolkit
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 le quoi faire pour obtenir un résultat attendu, souvent en mobilisant des ressources (humaines, matérielles, ou informationnelles).	5; 6; 7; 8; 10; 19; 20; 27; 28; 29; 30; 34; 38; 45; 46; 47; 50; 51; 53; 56; 58; 59; 60; 64; 68; 82; 83; 85; 92; 94; 101; 104; 106; 108; 110...
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.	37; 38; 39; 42
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.	83
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.	23
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.	8
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 méthodes novatrices pour mieux répondre aux besoins des citoyens et promouvoir la transparence.	3; 19
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.	5; 13; 30; 37; 49; 53; 104

Glossaire des termes utilisés dans le cadre de la conduite du changement

Terme	Définition	Références au sein du toolkit
Risque	Possibilité qu'un événement ou un facteur inattendu ait des conséquences négatives sur la mise en œuvre du programme de la transformation digitale. Il est essentiel d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques pour minimiser leur impact sur le projet.	12; 14; 26; 37; 44; 47; 48; 49; 50; 65; 66; 67; 70; 71; 72; 77; 78; 84; 87; 88; 89; 108
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.	37; 38; 39; 41; 42; 94
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.	7; 20; 82; 111; 112
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 résistances possibles des interlocuteurs) et s'entraîner à adapter les messages (en fonction des profils, niveaux d'influence, ou résistances identifiées)	25; 26; 27; 28; 29; 30, 49; 63; 103; 104; 105. 106; 107; 108
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.	8; 104
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.	3; 6
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.	30

Glossaire des termes utilisés dans le cadre de la conduite du changement

Terme	Définition	Références au sein du toolkit
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.	33
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.	1; 26; 27; 28; 29; 30; 33; 69; 104; 105; 106; 108
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.	5; 6; 13; 23; 34; 53; 64; 80; 83; 85; 86; 88; 108; 110; 112;
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.	6; 7; 8; 9; 11; 12; 13; 14; 44; 65; 68; 74; 89; 102
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.	4; 6; 19; 23; 30; 31; 37; 49; 50; 78; 92; 106; 108
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.	12; 14; 44; 49; 57; 65; 89; 90; 91; 95; 96; 97; 100; 114

VALYANS
CONSULTING