



Rapport de résultats 2021

MOR1688811 - Programme de renforcement des compétences des fonctionnaires (F/H) au niveau central et local / e-TAMKEEN,

Maroc



Table des matières

1	ACRONYMES	4
2	APERÇU DE L'INTERVENTION	6
2.1	FICHE D'INTERVENTION	6
2.2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	7
1.1.1	<i>Pertinence</i>	7
1.1.2	<i>Efficacité</i>	7
1.1.3	<i>Efficiéce</i>	7
1.1.4	<i>Durabilité potentielle</i>	8
1.1.5	<i>Conclusions</i>	8
3	SUIVI DES RESULTATS	10
3.1	EVOLUTION DU CONTEXTE.....	10
3.1.1	<i>Contexte général et institutionnel</i>	10
3.1.2	<i>Contexte de gestion</i>	10
3.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	11
3.2.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	11
3.2.2	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	12
3.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	13
3.3.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	13
3.3.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	13
3.3.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	13
3.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	15
3.4.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	15
3.4.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	15
3.4.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	15
3.5	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	17
3.5.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	17
3.5.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	17
3.5.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	18
4	SUIVI BUDGETAIRE	19
5	RISQUES ET PROBLEMES	22

6	SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES.....	23
6.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE ET LES PROJETS POUR TIERS :	23
6.2	AUTRES SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	23
7	THEMES TRANSVERSAUX	23
7.1	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE.....	23
7.2	GENRE.....	24
7.3	DIGITALISATION.....	24
8	LEÇONS APPRISSES.....	25
8.1	LES SUCCES	25
8.2	LES DEFIS	25
8.3	QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATEGIQUE ET SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES.....	25
9	PILOTAGE	26
9.1	MODIFICATIONS APORTEES A L'INTERVENTION	26
9.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	27
9.3	RECOMMANDATIONS ET REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES	28
10	ANNEXES	28
10.1	CRITERES DE QUALITE.....	28
10.2	CADRE LOGIQUE ET/OU THEORIE DE CHANGEMENT MIS A JOUR	33
10.3	APERÇU DES MORE RESULTS	33
10.4	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	33
10.5	EXTRAIT DU RAPPORT DES REAMENAGEMENTS BUDGETAIRES	35
10.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	36
10.7	TABLEAUX DETAILLES DU SUIVI DE LA GESTION DES RISQUES ET DES PROBLEMES	39
10.8	TABLEAU DE SUIVI DETAILLE DES DECISIONS DES COPIL	55

1 Acronymes

ABH	Agence de Bassin Hydraulique
ACC	Accord Cadre de Coopération
ADD	Agence de Développement du Digital
ADS	Agence de Développement Social
AMCI	Agence Marocaine de la Coopération Internationale
AMO	Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
ANAPEC	Agence nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences
ANP	Agence Nationale des Ports
ANPME	Agence Nationale pour la Promotion des Petites & Moyennes Entreprises
ANRT	Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications
AO	Appel d'Offres
APD	Achats Publics Durables
APEBI	Fédération marocaine des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring
ASC	Accord Spécifique de Coopération
ATN	Assistant(e) Technique National
BAD	Banque Africaine du Développement
BET	Bureau d'études
BM	Banque Mondiale
CMO	Convention de Mise en Œuvre
COM	La délégation de la Commission Européenne
COFIL	Comité de Pilotage
DGCT	Direction Générale des Collectivités Territoriales
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
DRH	Direction des Ressources Humaines
DSI	Direction des Systèmes d'Information
DTF	Dossier Technique et Financier
ECT	Expert de Coopération Technique
EGDI	UN e-Government INDEX
EN	Entraide Nationale
ENSA	Ecole Nationale Supérieure de l'Administration

F & H	Femmes et Hommes
HCI	Capital Humain Index
HQ	Head Quarter
IFP	Institut de Formation Portuaire
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
MAD	Dirham Marocain
MonOp	Monitoring Opérationnel
MOOC	Massive Open Online Course
MNTRA	Ministère de la transition numérique et de la Réforme de l'administration
OI	Objectif Intermédiaire
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OPS	Opérations
OSI	Open service index
PBG	Pacte de Bonne Gestion
PC	Programme de Coopération
PIB	Produit Intérieur Brut
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PME	Petites & Moyennes Entreprises
PNG	Programme National de Gouvernance
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRC	Plan de Renforcement des Compétences
PTF	Partenaire Technique et Financier
PV	Procès-Verbal
RAF	Responsable Administratif et Financier
RCI	Réseau de Concertation Interministérielle
REC	Référentiel Emploi & Compétences
ROI	Règlement d'Ordre Intérieur
SFC	Stratégie de formation continue
SGFP	Statut Général de la Fonction Publique
TIC	Technologies d'Information et de Communication
TII	Technologie d'information index
WEF	World Economic Forum
WWW	World Wide Web

2 Aperçu de l'intervention

2.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Projet de renforcement des compétences des fonctionnaires (F/H) au niveau central et local.
Code de l'intervention	MOR1688811
Localisation	Couverture nationale
Budget total	3.500.000 EUR
Institution partenaire	MAR – Ministère délégué auprès du chef du gouvernement, chargé de la transition numérique de la Réforme de l'Administration (MNTRA)
Date de début de la Convention spécifique	16/11/2018
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	01/03/2019
Date prévue de fin d'exécution	15/11/2023
Date de fin de la Convention spécifique	15/11/2023
Groupes cibles	15 Administrations et établissements publics bénéficiaires et indirectement, les usagers du service public (Citoyens, entreprises et Administration)
Impact	L'administration marocaine donne une réponse adaptée aux exigences de la modernisation et des évolutions auxquelles elle est confrontée pour un service public performant aux citoyens.
Objectif spécifique	Les compétences des fonctionnaires du niveau central et local sont renforcées pour une gestion plus efficace et efficiente du service public.
Outputs	<ul style="list-style-type: none">• OI.1 : Une démarche de renforcement des compétences, en lien avec la transformation digitale de l'administration, est mise en oeuvre en concertation avec les administrations bénéficiaire.• OI.2 : Les compétences stratégiques et opérationnelles des fonctionnaires sont renforcées afin de définir, accompagner, mettre en oeuvre et utiliser les projets digitaux.• OI.3 : Les capacités du DRA sont renforcées en matière de communication, coordination et de capitalisation

2.2 Auto-évaluation de la performance

1.1.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

A mi-parcours de l'intervention, l'unité de gestion de l'intervention estime qu'elle est toujours clairement ancrée dans les politiques nationales de transition numérique et de réforme de l'Administration, qui d'ailleurs ont été regroupés et fusionnés dans la nouvelle structure gouvernementale, pour un service public de qualité et répondant aux besoins des usagers.

Le renforcement des compétences numériques et digitales des fonctionnaires de l'Administration est un levier fondamental pour y arriver, comme cela a été tracé de manière prioritaire et stratégique dans le rapport du nouveau modèle de développement adopté au Maroc.

La Belgique, de son côté, continue à placer cet appui transversal dans sa politique de coopération au Maroc, à l'aube d'un nouveau programme de coopération à lancer en 2022.

Aussi, la logique d'intervention telle qu'elle a été conçue demeure appropriée au contexte actuel, bien que certains réajustements au niveau des indicateurs et de la portée du projet dans sa deuxième phase soient nécessaires. L'évaluation à mi-parcours, prévue en mars 2022, se penchera sur ces aspects et formulera les recommandations préconisées.

1.1.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

L'agilité et la flexibilité d'adaptation des activités et résultats intermédiaires de l'intervention sont globalement bien assurés au niveau opérationnel.

Toutefois une gestion plus proactive de certains risques surtout au niveau stratégique, dans un contexte de l'année 2021 marqué surtout par le processus électoral et l'investiture d'un nouveau gouvernement, avec les effets que cela induit en termes de ralentissement et de décalage de certaines activités phares (IDARATHON par exemple...).

Le déploiement des activités pour atteindre les cibles au niveau local, devrait constituer le focus de l'équipe d'intervention dans les prochaines étapes, ainsi que l'échange d'expertise et l'organisation des visites d'étude et d'inspiration. Ce qui permettrait fort vraisemblablement d'atteindre l'Outcome escompté.

1.1.3 Efficience

	Performance
Efficience	B

A mi-parcours, les objectifs intermédiaires de l'intervention ont été, dans une grande mesure, atteints, malgré le contexte incertain de crise lié à la pandémie COVID-19. Le programme e-TAMKEEN a su globalement adapter ses approches et démarches et gérer ses ressources de manière optimale pour donner des réponses satisfaisantes et appropriées.

Il faut notamment souligner que le recours au digital learning, aux outils de travail collaboratifs et à distance, confortés par le contexte COVID, a permis d'atteindre ces résultats avec moins de moyens et de ressources matériels et financiers mobilisés.

La plateforme e-learning mise en place par l'intervention permettra davantage l'élargissement du public cible et aussi de faire adhérer le niveau stratégique au sein des Administrations publiques.

1.1.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

L'intervention a globalement réussi d'assurer un ancrage institutionnel continu et bénéficie toujours d'un appui stratégique clairement affirmé à travers les instances de pilotage et d'orientation technique. Des réajustements restent toutefois nécessaires pour traduire cet appui au quotidien et assurer une implication et une appropriation complète de tous les partenaires opérationnels (ENSA, ADD). En y ajoutant les grands défis de capitalisation et de durabilité du modèle en construction, surtout dans l'optique de son élargissement et généralisation vers les autres départements ministériels/administratifs.

La revue à mi-parcours (MTR) prévue début 2022, sera l'occasion de formuler des recommandations et orientations appropriées, à même d'assurer cet objectif/résultat stratégique.

1.1.5 Conclusions

- ❖ La pertinence de l'intervention a été confortée et renforcée dans sa logique, au cours de l'année 2021, par deux éléments clés du contexte institutionnel et politique, à savoir :
 - La présentation du nouveau modèle de développement à l'horizon 2035 au Maroc, dans lequel les chantiers de la transition numérique, de la réforme de l'Administration.
 - La qualification du capital humain a été érigés en axes stratégiques prioritaires.

Ces orientations ont été traduites à la suite des élections et de l'instauration de la nouvelle structure gouvernementale, qui a vu le regroupement des deux départements de la transition numérique et de la réforme de l'Administration en un seul Ministère délégué auprès du chef du gouvernement ; Ce qui constitue une aubaine pour l'intervention et l'ensemble des acteurs et de l'écosystème du digital au Maroc.

- ❖ En 2021, L'intervention e-TAMKEEN a su répondre de manière appropriée et agile aux défis posés par la persistance du contexte incertain de crise lié à la pandémie COVID-19, mais aussi à la conjoncture politique de transition électorale et gouvernementale, qui impacte souvent le

climat et le rythme de travail au sein des Administrations, en matière de performance et de prise de décision.

- ❖ L'intervention a bouclé sa première phase à mi-parcours, avec des résultats très prometteurs et probants et dépassant même certains objectifs intermédiaires, que ça soit d'un point de vue qualitatif, que quantitatif. Ces constats, ainsi que les défis auxquels est confronté l'intervention feront l'objet d'une appréciation et d'une évaluation externe à l'occasion de la revue à mi-parcours prévue en Q1/2022.
- ❖ e-TAMKEEN, jouit toujours d'une bonne image, d'une visibilité accrue en tant qu'intervention phare et pilote en matière de renforcement des compétences numériques. Générant une satisfaction indubitable de la majorité des parties prenantes de l'intervention, que ce soit au sein de Enabel qu'au niveau des partenaires de mise en œuvre, en passant par l'écosystème du digital et les acteurs de coopération au développement. Sans oublier bien-sûr ses bénéficiaires directs, que sont les administrations et ses fonctionnaires participants aux différentes activités fort impactantes, organisées avec un esprit d'innovation et de créativité.
- ❖ L'année 2021 a connu également le lancement du chantier de modélisation de l'approche d'intervention, par le biais de la co-construction d'une démarche et d'un plan de capitalisation des acquis et des expériences. Des produits de capitalisation inspirants et impactant sont en co-construction entre l'équipe de l'intervention, avec l'appui des expertises bien qualifiés en interne à Enabel comme en externe.

Le tout sur base des retours d'expérience de son réseau des points focaux au sein des départements bénéficiaires, l'équipe travaille sur la production de nouveaux outils et contenus digitaux fort structurants pour ses partenaires et durables au-delà de la période et du périmètre de la mise en œuvre de l'intervention.

Fonctionnaire exécution nationale	Intervention Manager Enabel
<p>Mohammed AMOR,</p> <p>Chef de la division de gestion des ressources humaines de l'Etat, au sein du Ministère de la transition numérique et de la réforme de l'Administration</p>  <p><i>Chef de la Division du Système de Gestion des Ressources Humaines de l'Etat</i> Mohammed AMOR</p>	<p>Jamal OUCHKER,</p> <p>Expert en coopération technique</p>  <p>Jamal OUCHKER Responsable d'Intervention "e-TAMKEEN" Renforcement des Compétences des Fonctionnaires en matière de Digitalisation Enabel - Agence belge de développement</p>

3 Suivi des résultats

3.1 Evolution du contexte

3.1.1 Contexte général et institutionnel

- Le contexte général de l'année 2021 a été marqué, entre autres, par trois éléments majeurs :
 - ✓ La continuité du contexte national et international de crise lié à la pandémie COVID-19, qui a fortement impacté tous les aspects de mise en oeuvre du programme.
 - ✓ La présentation du rapport du nouveau modèle de développement en juillet 2021, qui trace les orientations et les priorités politiques et socio-économiques stratégiques du pays pour les 15 prochaines années.
 - ✓ L'organisation des élections générales dans le pays en septembre 2021, qui a abouti à la formation des nouvelles instances politiques et institutionnelles, avec à la clé une nouvelle structure gouvernementale, constituée en octobre et appelée à diriger le Maroc pendant les 5 prochaines années.
- Les opportunités à relever, par rapport à ces trois évolutions majeures du contexte global, et en lien avec l'intervention sont : La confirmation et la mise en avant, à court, moyen et long terme, des chantiers sur lesquels l'appui de e-TAMKEEN a été construit, à savoir la digitalisation et la modernisation de l'Administration publique, qui sont désormais consolidés, comme axes prioritaires à la fois du nouveau modèle de développement (NMD) et du nouveau gouvernement marocain via le Ministère de la transition numérique et de la réforme de l'Administration, avec les défis de mise à niveau des ressources humaines étatiques que cela implique.
- Toutefois, Il est à relever que la mise en place et l'opérationnalisation de ces nouvelles instances en 2021, notamment la nouvelle structure gouvernementale, nécessite souvent plus de temps pour le lancement des nouvelles orientations et politiques publiques claires et harmonieuses. En y ajoutant, le contexte incertain de crise, lié au COVID-19, qui a eu un impact sur l'aboutissement et la concrétisation des activités et des planifications et l'évolution vers l'atteinte des outputs et de l'outcome de l'intervention, malgré les réajustements et adaptations effectués.

3.1.2 Contexte de gestion

3.1.2.1 Modalités de partenariat

Pour l'année écoulée, et en lien avec la réalisation des activités planifiées pour l'atteinte des 3 objectifs intermédiaires/résultats de l'intervention, **20 contrats ont été conclus**, comme détaillé et ventilé dans le tableau en annexes.

Ce qui a abouti à un **état d'avancement global des activités** de l'intervention, en 2021, qui a atteint **55%**. Ce qui représente **une évolution de 19** points par rapport à l'année 2020 (Voir le graphique ci-dessous ; Pg.13).

- **Pour l'OI.1 : 3 contrats** conclus (dont un recours au contrat-cadre avec MDF) ont concerné le renforcement des compétences des points focaux du programme en matière de suivi-évaluation et la mise en place du dispositif digitalisé inhérent au suivi-évaluation du plan commun de renforcement des compétences élaboré, concerté et validé avec les départements partenaires et bénéficiaires du programme. Il en est résulté, **un taux de réalisation des activités** liées à ce résultat de l'ordre de **77%**, avec une **évolution** de 29 points par rapport à l'année d'avant.
- **Pour l'OI.2 : 13 contrats** conclus ont concerné la mise en oeuvre des cycles de formation prioritaires et autres activités de renforcement de compétences en déclinaison de la mise en

œuvre du Plan commun de renforcement de compétences. Le taux d'avancement a atteint **37%**, avec une **évolution** de 15 points par rapport à l'année d'avant.

- **Pour l'OI.3 : 3 contrats** conclus (dont un recours à l'accord-cadre avec CODESPA) ont concerné les activités de communication, de coordination et de capitalisation. Ce qui a contribué à la réalisation de **50%** des activités depuis le début de la mise en œuvre de l'intervention, avec une **évolution de 41 points** par rapport à l'année d'avant.
- A noter qu'un **contrat** a été conclu fin 2021, **en ayant recours à l'accord-cadre avec COTA pour la revue à mi-parcours (MTR)** de l'intervention, pour une mise en œuvre initiale fin décembre, mais a été décalée et reprogrammée pour février-mars 2022.

La conclusion et la concrétisation de ces divers contrats a connu des glissements et des **décalages dû principalement à** :

- Une planification très ambitieuse de la part des équipes au regard du contexte particulier de l'année (COVID-19, élections et transition gouvernementale, rythme des partenaires administratifs, recours aux accords-cadres de partenariat pas toujours fluide).
- Une sous-estimation des délais de finalisation et de validation des TDRs, d'attribution des marchés et de conclusion des documents contractuels.

3.1.2.2 Modalités opérationnelles

- Le règlement intérieur du Comité de Pilotage de l'intervention a été adopté lors du COPIL de démarrage et n'a pas été changé depuis, après 3 réunions du Comité.
- Il est prévu de tenir une 4ème réunion du COPIL en 2022, après la remise du rapport de la mission de revue à mi-parcours de l'intervention, pour examiner les recommandations qui en sont issues aux fins de validation. Il est possible d'intégrer à son ordre du jour une revue du règlement d'ordre interne afin de préciser le rôle des partenaires de mise en œuvre et notamment l'ENSA, le CNDH et l'ADD, ainsi que la question et les modalités de l'élargissement du programme vers d'autres administrations bénéficiaires.
- Le recours aux accords-cadres et surtout la mobilisation des expertises appropriés dans le cas de figure de l'intervention (expertise en matière de digitalisation) n'a pas été facile auprès des partenaires (MDF, KIT/CODESPA, COTA).

3.2 Performance de l'outcome



3.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome : Les compétences des fonctionnaires du niveau central et local sont renforcées pour une gestion plus efficace et efficiente du service public					
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
MAR_Taux de satisfaction des Administrations bénéficiaires (TSA) : mesure le niveau de satisfaction des administrations bénéficiaires des compétences en matière de digitalisation acquises par les fonctionnaires (sur base des PRC)	NA	0%	87%*	70 %	>70
MAR_Taux d'application des compétences acquises (TACA) : mesure le pourcentage De fonctionnaires mettant en application les	NA	0%	NA**	70 %	>70

compétences acquises suite aux actions de formation					
MAR_Taux de déploiement des PRC au niveau local (TDL) : Mesure le pourcentage de fonctionnaires formés au niveau local (central / Global)	NA	12%	31%	50%	> 50

* Ce pourcentage a été calculé au regard du nombre d'administrations bénéficiaires impliquées et participant effectivement et activement aux activités de renforcement des compétences de l'intervention.

** Vu que l'évaluation à froid des cycles prioritaires de formation n'a pas encore été réalisée en 2021, cet indicateur sera renseigné à partir de 2022.

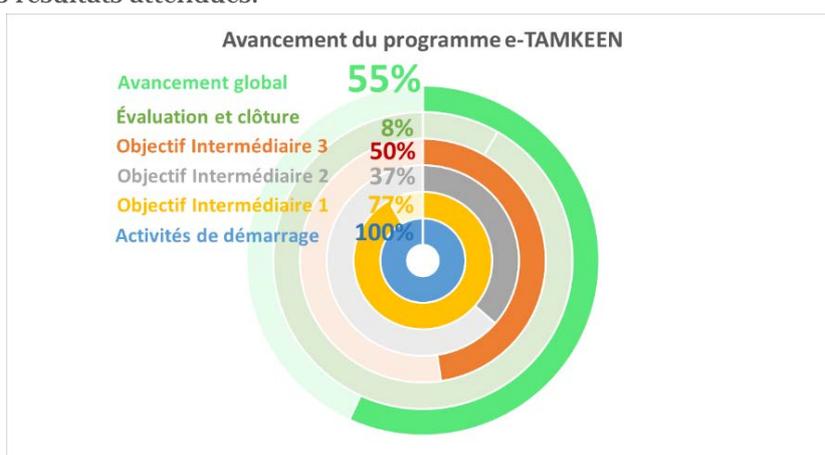
3.2.2 Analyse des progrès réalisés



Témoignage de Madame Samia CHAKRI, Directrice des Systèmes d'Information au Ministère de la transition numérique et de la réforme de l'Administration :

"Au-delà des aspects de sensibilisation et d'acculturation digitale, nous avons bien relevé, à travers les actions de renforcement des compétences menées dans le cadre de e-TAMKEEN, une tendance accrue vers un changement de mindset et de manière de faire des fonctionnaires qui adoptent, de plus en plus, les nouvelles démarches de gestion de projets s'appuyant sur l'intelligence collective, l'agilité, la créativité et l'innovation..."

- Après la mise en œuvre **du cycle prioritaire de formation** dans ses deux phases entre Juillet 2020 et Septembre 2021, et l'entame de la mise en œuvre effective du plan commun de renforcement de compétences à partir d'octobre 2021, on constate une **très bonne satisfaction des administrations bénéficiaires (TSA>87%)**. En effet, 13 sur 15 départements sont bien impliqués et mobilisés dans les activités de renforcement des compétences e-TAMKEEN et témoignent de leur satisfaction quant à la bonne qualité des formations organisées et leur valeur ajoutée pour leurs fonctionnaires qui y participent d'une manière très active. Il faudra toutefois clarifier la position des deux administrations moins impliquées dans la mobilisation de leurs fonctionnaires (ENSA, CNDH).
- **L'évaluation à froid**, prévue initialement en 2021, à posteriori de la réalisation des activités de formation, n'a pas été réalisée et **reportée au début de l'année 2022**, afin d'apprécier le **Taux d'application des compétences acquises (TACA)** par les fonctionnaires participants aux formations.
- Un début de **déploiement des activités de formation au niveau local** a été enclenché en 2021, avec un taux de **32% (TDL)**, surtout à l'adresse des collectivités territoriales. Cet élan, sera intensifié en 2022, avec une focalisation sur les services déconcentrés des Administrations et une couverture plus élargie des collectivités locales.
- Le graphique ci-dessous illustre **l'état d'avancement global des activités**, à fin 2021, en fonction des résultats attendues.



3.3 Performance de l'output 1



3.3.1 Progrès des indicateurs

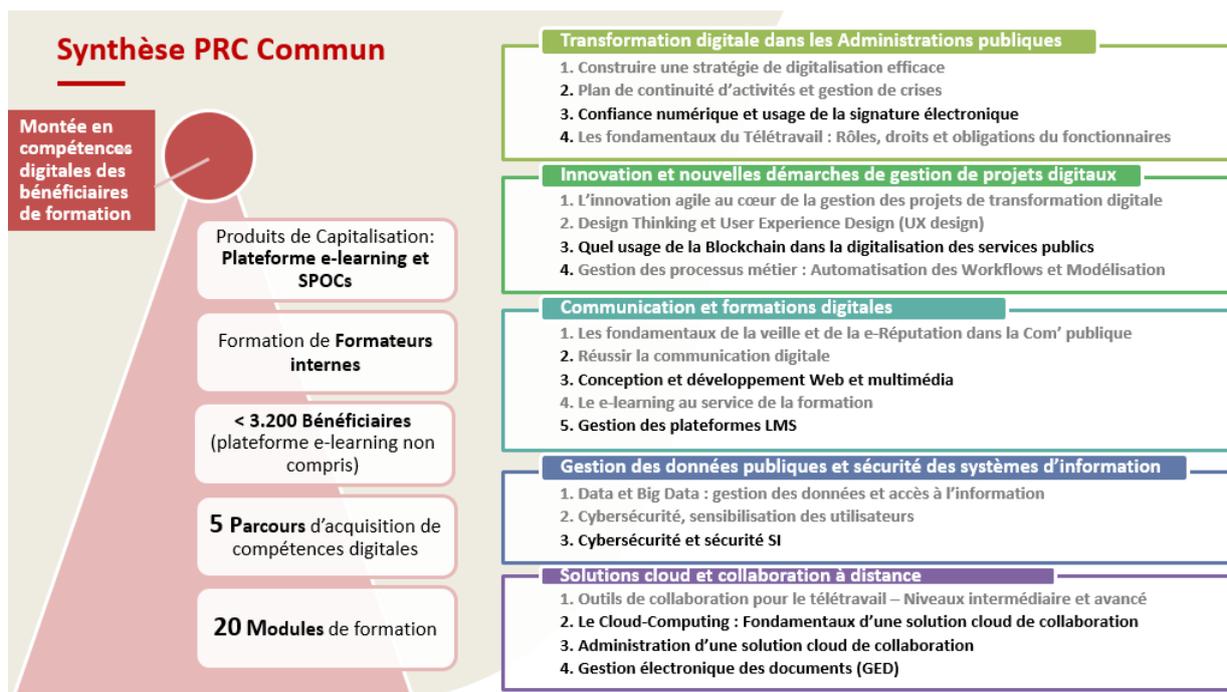
Output 1 : Une démarche de renforcement des compétences, en lien avec la transformation digitale de l'administration, est mise en oeuvre en concertation avec les administrations bénéficiaire					
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
MAR_Taux d'élaboration des PRC (T PRC) : Mesure le Nombre de plans RC élaborées par rapport au nombre total d'administrations publiques bénéficiaires	0%	80%	100%	80%	> 80%
MAR_Taux des Accords de Partenariat Tripartites signés (T APT) : Mesure le Nombre d'administrations signataires de l'accord de partenariat tripartite (APT) sur la base des PRC par rapport au total des Administrations bénéficiaires	0%	0%	7%	80%	80%
MAR_Taux d'effectivité du Monitoring Interne des PRC au sein des Administrations (TMI) : Mesure le pourcentage des administrations ayant un dispositif de monitoring interne effectif de suivi-évaluation des PRC	0%	0%	53%	80%	> 80%

3.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
1. A0101 - Les plans de renforcement des compétences (PRC), pour chaque administration, intégrés dans un plan commun		X		
2. A0102 - Les Accords de partenariat tripartite établis entre le DRA, Enabel et les administrations bénéficiaires				X
3. A0103 - Dispositif du suivi-évaluation de la formation et des PRC mis en place dans les administrations			X	

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

- **Les plans de renforcements de compétences des Administrations bénéficiaires** ont été élaborés et finalisés d'une manière concertée avec les différents départements bénéficiaires. Par la suite, plusieurs réunions ont été tenues, durant le 1^{er} semestre 2021, par l'Unité de gestion du projet avec les responsables de formation et les points focaux au sein des différents départements qui permis **la validation de ces plans et leur intégration dans un plan transverse et commun à l'ensemble des bénéficiaires.**
- Ce plan commun de renforcement des compétences en matière du digital, qui a fait l'objet par la suite d'une conception et d'une production du **catalogue de formation** en matière du digital (Voir Annexes ressources en communication), regroupe une vingtaine de thématiques compilées **5 grands axes principaux** qui feront l'objet de parcours de formation assurant une montée en compétences digitales des bénéficiaires de formation avec une attention particulière à cibler un pool de formateurs internes qui seront accompagnés et encadrés pour démultiplier les acquis de formation au sein de l'Administration.



- Un appui et **un encadrement spécifique a été réalisée au bénéfice des points focaux du programme** afin d'assurer le monitoring de la mise en œuvre du plan commun de renforcement des compétences, via des actions de **formation sur le suivi-évaluation et la gestion axée sur les résultats**, ainsi que sur le **dispositif de suivi-évaluation propre à l'intervention e-TAMKEEN**. (Voir rapport de formation MDF en annexes).
- En outre, **une plateforme digitale de gestion des formations** est en cours de développement par le projet afin de faciliter tout le processus et les étapes de mise en œuvre du plan commun de renforcement de compétences. Un accompagnement pour une prise en main progressive par les points focaux du programme est assuré à des fins d'appropriation et de pérennisation.
- S'agissant de la signature des **accords de partenariat tripartites**, qui a accusé un grand retard, sans toutefois affecter la mise en œuvre des activités de renforcement de compétences déployées en totale concertation et coordination étroite avec les points focaux du programme au sein des départements bénéficiaires. Il était prévu dans le DTF de signer 14 accords de partenariats, qui constituerait un gage et un engagement des Administrations partenaires pour faciliter et assurer la mise en œuvre des Plans de renforcement de compétences après leur validation. La proposition d'accord de partenariat a été élaborée par l'UGP, partagée, expliquée et concertée avec l'ensemble des points focaux et parties prenantes concernées et au sein du CTOS. Ce point a été discuté lors du comité de pilotage (Réf. PV COPIL 3, tenu le 01 juillet 2021), qui a décidé de plutôt recourir à un seul accord de coopération global, qui serait signé, via un parapheur tournant, par l'ensemble des départements bénéficiaires, Enabel et le département de la réforme de l'Administration.
- **L'accord de partenariat global** a été préparé par l'équipe, signé fin juillet par Enabel et présenté à la signature du SG du département de la réforme de l'Administration. Le contexte électoral et la période de formation d'un nouveau gouvernement avec une structuration différente des départements bénéficiaires, a fait en sorte que cette signature tournante soit retardée/reportée jusqu'à ce que les nouvelles prérogatives et textes de structuration des différents ministères et nouvelles entités soient adoptées et finalisées.

3.4 Performance de l'output 2



3.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : Les compétences stratégiques et opérationnelles des fonctionnaires sont renforcées afin de définir, accompagner, mettre en œuvre et utiliser les projets digitaux					
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
MAR_Taux de fonctionnaires formés (TFF1) : Nombre de personnes dont les compétences ont été renforcées en matière de digitalisation (> 1 formation)	0%	57%	98%	53%	100%
MAR_Taux des femmes fonctionnaires formées (TFFF2) : Désagrégation du TFF1	0%	59%	54%	40%	40%
MAR_Taux de réalisation des plans de renforcement des compétences (TRPRC1) : Mesure la mise en œuvre réelle des activités planifiées dans le cadre des PRC	0%	24%	63%	50%	80%
MAR_Taux de satisfaction des fonctionnaires formés (TSF) : Mesure la satisfaction des apprenants vis-à-vis des actions de renforcement de compétences réalisées	0%	86%	92%	70%	70%

3.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
1.A0201 Sessions de formation pour les thématiques stratégiques		X		
2.A0202 Sessions de voyages d'étude pour les thématiques stratégiques				X
3.A0203 Sessions de coaching pour les thématiques stratégiques			X	
4.A0204 Sessions de formation pour les thématiques opérationnelles		X		
5.A0205 Sessions de voyages d'étude pour les thématiques opérationnelles				X
6.A0206 Sessions de coaching pour les thématiques opérationnelles		X		

3.4.3 Analyse des progrès réalisés

- Les cycles prioritaires de formation déroulés entre Juillet 2020 et septembre 2021, ainsi que les activités de mise en œuvre effective du plan commun de renforcement de compétences, entamées en octobre 2021, et organisées en formats présentiel, distanciel et hybride ont permis de **dépasser les résultats attendus en matière de nombre de participants bénéficiaires (98%)**, avec une désagrégation très encourageante en termes de **genre et d'implication féminine (54%)**.
- En effet, **le taux de réalisation efficient des activités de renforcement de compétences (63%)** et **le taux de satisfaction très positif des participants aux actions du programme (92%)** démontrent la remarquable **performance de l'intervention, à la fois d'un point de vue qualitatif que quantitatif**, dans la mise en œuvre des activités en lien avec ce résultat. Les

valeurs cibles finales seront vraisemblablement largement atteintes et même dépassées dans une grande mesure, malgré le contexte d'incertitude particulier qui marqué les deux dernières années. Ce qui démontre aussi une grande agilité, efficacité et capacité d'adaptation et de riposte aux contextes de crise.

Bilan de l'ensemble des cycles de formation : à ce jour

Thématiques des formations	Participants	Sessions
1 La maturité digitale et la eReadiness	70	5
2 Séminaire sur le télétravail et les PCA	213	1
3 Formation des formateurs : Le télétravail et les outils collaboratifs	78	3
4 L'innovation au sein de l'Administration	103	5
5 Design Thinking appliqué à l'Administration	109	5
6 Agilité et Lean Management	35	2
7 Usages des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication	28	2
8 Gestion de Projets Numériques au sein des Administrations	36	2
9 Communication Digitale et la eRéputation	167	7
10 Le e-Learning et la formation continue	116	5
11 Gestion de la donnée et Open-Data	78	4
12 Cybersécurité et protection de la donnée	87	5
13 Atelier Etats des lieux et Perspectives de l'e-learning	56	1
TOTAL des fonctionnaires formés	1176	

Bilan à jour de l'ensemble des cycles de formation :

✓ ~ **1200** Bénéficiaires des sessions de formation

✓ **50** Sessions organisées (Présentiel, En ligne & Hybride)

✓ **40** Ministères et départements + Entités sous tutelle

✓ **12** Régions et certaines collectivités territoriales

✓ **12 / 20** Thématiques traitées



639 Femmes : > **54%**



537 Hommes < **46%**



182 / 936 Niveau Local/Central (~ **16%**)



91% Satisfaction des participants

- L'approche **parcours de formation**, pour une montée en compétence digitale des fonctionnaires de l'Administration et pour la constitution de pools de formateurs internes, a été enclenchée fin 2021. Le parcours de formation sur l'innovation publique, réalisé d'une manière intensive entre novembre et décembre, a permis de renforcer les compétences d'une première promotion de 24 cadres de la Direction générale des collectivités territoriales

(DGCT). Ce parcours sera répliqué et étendu aux autres départements bénéficiaires durant le premier trimestre de l'année à venir.

- Un atelier d'échange et de réflexion sur la thématique du « **Digital Learning** » a été organisé en décembre 2021, regroupant une palette d'experts externes et de parties prenantes de l'Administration marocaine impliquées et intéressées par cette importante thématique. Les réflexions et productions qui ont été issues feront l'objet de la production d'un livre blanc qui sera présenté et diffusé à l'occasion d'un séminaire national à organiser pendant le 2^{ème} trimestre de l'année 2022.
- L'intervention e-TAMKEEN, est en train de finaliser sa propre **plateforme « e-learning »**, dont l'élaboration a été entamée depuis le mois de juin 2021, en se basant sur un travail préalable d'ingénierie de formation digitale et en s'appuyant sur les ressources internes du programme (l'experte junior en digital learning et l'expert digitalisation), avec le support d'expertises externes spécialisées dans les différents métiers en lien avec la conception, le développement et l'animation des plateformes d'apprentissage en ligne (LMS). Elle a été produite sur la plateforme Moodle et sera prête à son lancement en mars 2022, après avoir été testée et opérationnalisée.

3.5 Performance de l'output 3



3.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : Les capacités du DRA sont renforcées en matière de communication, coordination et de capitalisation					
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
MAR_Taux de sensibilisation et d'information (TSI) : Mesure le pourcentage des Administrations publiques bénéficiaires ayant participé aux séances de sensibilisation et d'information	0%	100%	100%	93%	>90%
MAR_Taux de coordination et d'opérationnalisation au niveau des CTOS (TCTOS) : Mesure l'opérationnalisation des Comités techniques d'orientation et de suivi (réunions sur la base trimestrielle)	0%	21%	36%	57%	100%
MAR_Taux d'appropriation du produit de capitalisation (TCAP) : Une démarche et un produit de capitalisation sont réalisées à mi-parcours avec un plan d'appropriation, de vulgarisation et de dissémination auprès des parties prenantes du programme	0%	10%	30%	60%	100%

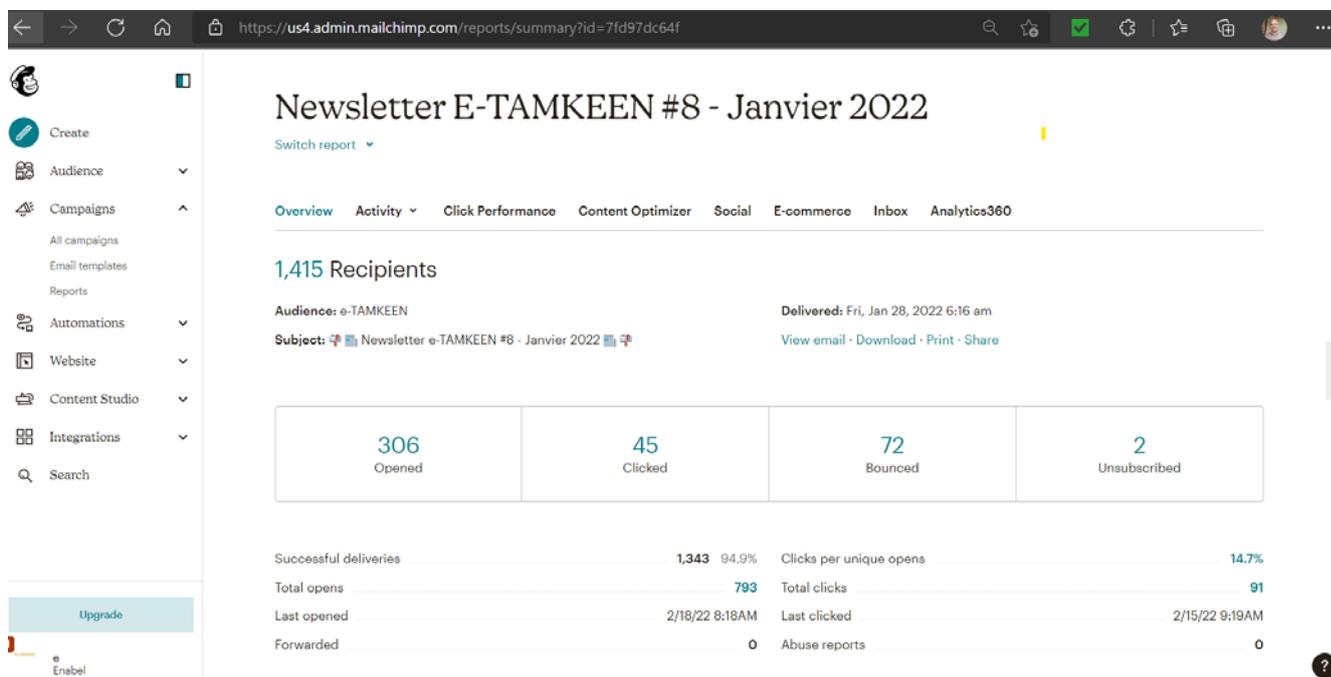
3.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement. Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
1. A0301 : Un programme de sensibilisation et d'information à l'attention des administrations publiques	X			
2. A0302 : Réunions semestrielles d'information et de suivi des PRC et diffusion du modèle auprès des réseaux de coordination (DRH, DSI)		X		

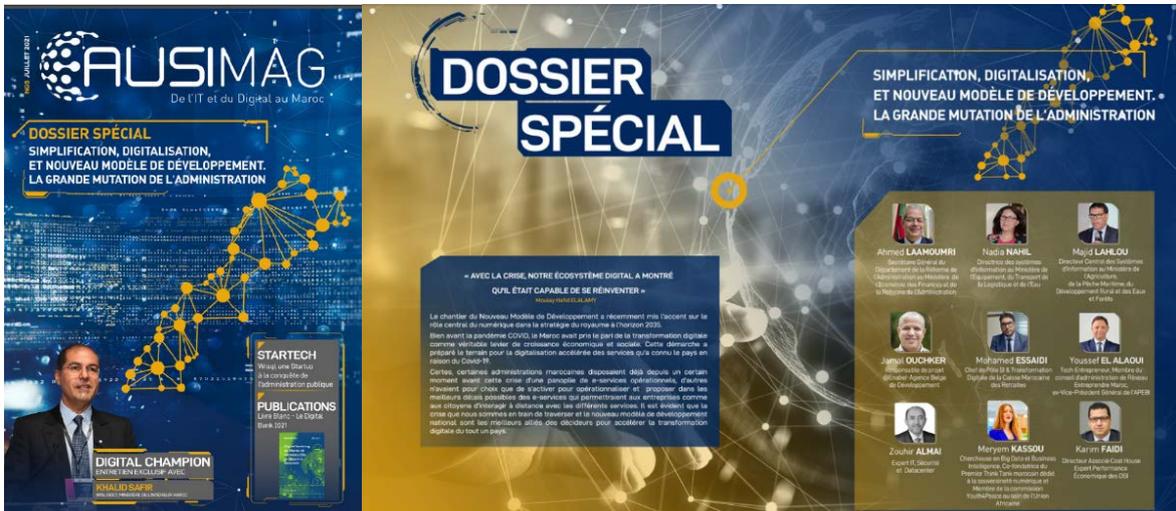
3.	A0303 : Modélisation et capitalisation du renforcement des compétences digitales pour sa duplication			X	
----	--	--	--	---	--

3.5.3 Analyse des progrès réalisés

- En 2021, l'appui au département de la réforme de l'Administration en matière de **sensibilisation et de communication** a été poursuivi, d'abord en matière de formation sur la communication digitale, qui a également bénéficié aux cadres du Ministère dans le cadre des cycles prioritaires de formation, mais surtout par l'appui et l'accompagnement de l'équipe de la direction des études, de la communication et de la coopération du département de la réforme de l'Administration, par les ressources propres de l'intervention e-TAMKEEN, et notamment l'expert digitalisation, dans l'élaboration de leurs newsletters institutionnelles, dont un guide et manuel de conception et d'élaboration a été produit et partagé. **Un accompagnement et un coaching pour une prise en main de l'outil MailChimp** a été assuré, avec un appui pour l'élaboration et la diffusion du premier numéro de la newsletter du programme de simplification de procédures administratives « #TABSITE ».
- Une conversion du **guide pour l'élaboration des newsletters institutionnelles** en un cours en ligne (guide interactif) a été réalisé par l'experte junior en digital learning. Il cible l'ensemble des départements partenaires et bénéficiaires, surtout les entités chargées de la communication.
- E-TAMKEEN a poursuivi, en 2021, ses activités de sensibilisation des départements bénéficiaires et de communication autour du programme, ses objectifs et résultats atteints. Ainsi, en sus des **newsletters trimestrielles** qui sont diffusées de manière régulière, avec à la clé une 8^{ème} édition qui consolide une tendance croissante en matière de « Reach », d'audience et de performances d'ouvertures et lectures, les activités phares de l'intervention en été couvertes et relayées sur **les réseaux sociaux** (Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube,...), ainsi que plusieurs **articles publiés sur le site web «open.enabel.be** » (Voir annexes).



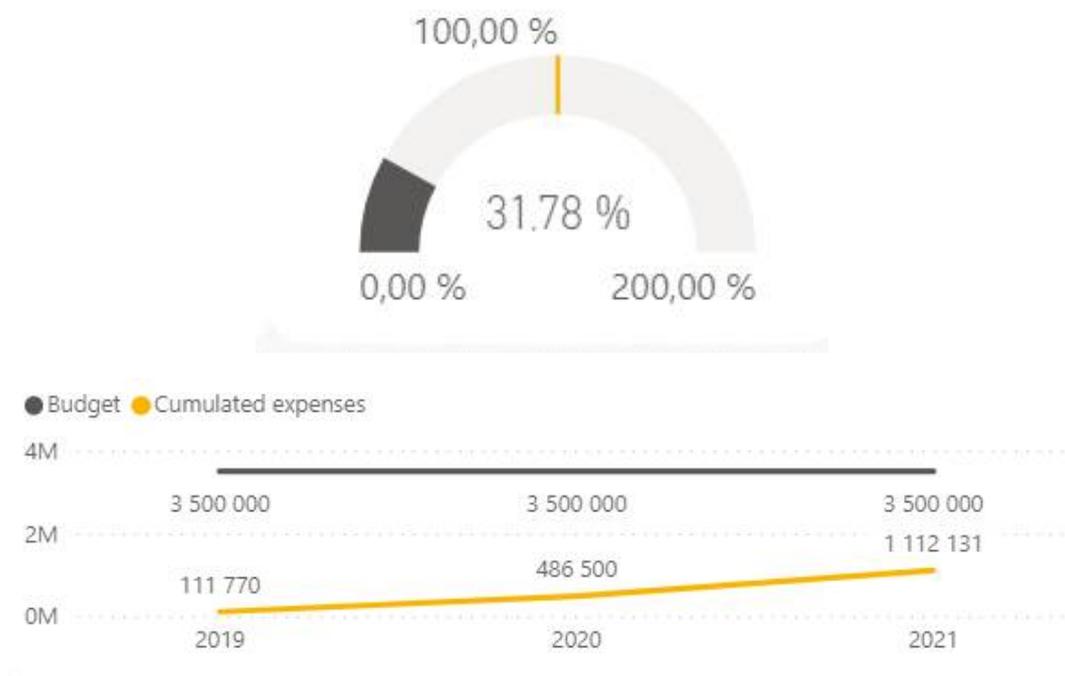
- Un **article** dédié à l'intervention e-TAMKEEN a été publié sur un magazine de référence de l'IT et du digital au Maroc #AUSIMAG, dans le cadre d'un dossier spécial dédié à « La grande mutation de l'Administration: simplification, digitalisation et nouveau modèle de développement ».



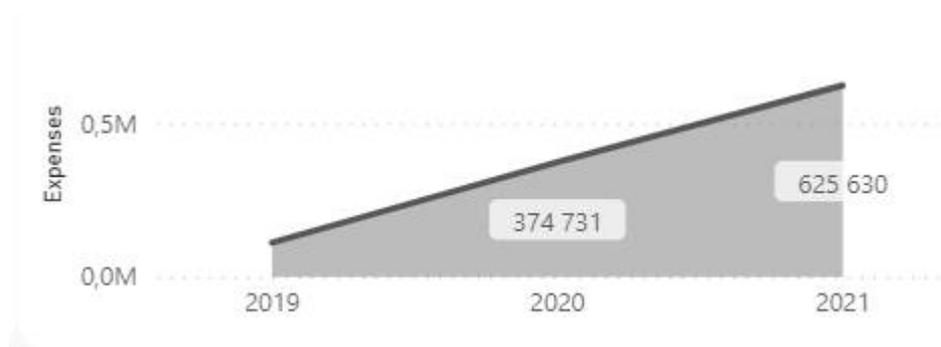
- S'agissant des activités de coordination du réseau des points focaux du programme au sein des administrations bénéficiaires, en plus des **2 réunions du comité technique d'orientation et de suivi (CTOS)**, qui se sont tenues respectivement en avril et octobre 2021 et permis d'assurer une bonne fluidification du suivi et de la mobilisation autour des actions e-TAMKEEN, une activité inédite de **Teambuilding**, bénéficiant ensemble à l'équipe d'intervention et aux points focaux au sein des départements partenaires et bénéficiaires a été réalisée en fin d'année (voir rapport en Annexes). Elle a permis de consolider le travail d'équipe et collaboratif au sein du réseau, de célébrer les réalisations de l'année écoulée et de se concentrer sur les challenges de l'année 2022 à venir.
- En matière de capitalisation, l'exercice d'élaboration de la **démarche et du plan de capitalisation** de l'intervention a été entamé lors du dernier trimestre de l'année. Dans cette optique, deux consultants de la fondation CODESPA ont été mobilisés, en recourant à l'accord-cadre conclu avec Enabel, pour appuyer le travail de capitalisation déjà enclenché en interne et renforcer les compétences des partenaires dans le domaine de l'approche et des techniques et de capitalisation. Les livrables de cette mission d'appui, qui s'achèvera en mars 2022, cadreront la réalisation du modèle et des outils de capitalisation qui seront produits à partir du deuxième trimestre de l'année à venir.

4 Suivi budgétaire

- ✓ **Le taux d'exécution** de l'intervention e-TAMKEEN au terme de l'année 2021 a été à hauteur de **32%** (soit un montant total cumulé de l'ordre de 1.112.130,58 Euros). Ce qui représente une évolution de 18 points par rapport à l'année précédente (mais néanmoins une performance inférieure de 5 points par rapport aux prévisions et à la planification prévisionnelle projetée en début d'année).



- ✓ La continuité du contexte incertain de crise lié à la pandémie COVID-19 et le contexte politique et électoral au cours de la 2^{ème} moitié de l'année 2021 a abouti au ralentissement et le décalage de certaines activités importantes prévues, mais l'intervention a pu donner des ripostes optimales afin d'en limiter les effets négatifs.
- ✓ L'intervention arrivée à mi-parcours, a maintenant pris sa vitesse de croisière avec l'entame de la mise en œuvre effective de son plan commun de renforcement de compétences, dont l'élaboration et validation a pris plus de temps que prévu. Une bonne tendance à la hausse est désormais déclenchée et devrait s'accélérer pour la période restante d'exécution du programme.



- ✓ En 2021, une proposition de réaffectations entre lignes budgétaires a été validée par le COPIL 3 en juillet dernier (Voir rapport en annexe). Ceci a permis d'alimenter certaines lignes déficitaires, afin de ne pas entraver la réalisation de certaines activités prévues et l'atteinte des résultats fixés. Il s'agit essentiellement des lignes en lien avec la communication de l'intervention et certains frais d'équipements IT, ainsi que de loyer bureau (Suite aux suppléments de frais issus du déménagement de l'ancien local à la représentation). Les lignes sous utilisées qui ont été imputées concernent surtout les frais logistiques d'organisation des cérémonies de signature des accords de partenariat et des ateliers de concertation avec les partenaires, ainsi que d'achat de véhicule.

- ✓ Le tableau ci-dessous détaille le suivi budgétaire de l'intervention dans sa globalité et par résultats/objectifs intermédiaires :

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année (n)
		Années précédentes : 2020	Année couverte par le rapport (n) : 2021		
Output 1	260.000,00	93 066,24	153 822,96	106 177,04	59%
Output 2	2.000.000,00	55 385,21	429 443,57	1 570 556,43	21%
Output 3	227.000,00	66 826,17	94 101,30	132 898,70	41%
Réserve budgétaire	100 .000,00	-	-	100 000,00	0%
Moyens généraux	913.000,00	271 222,79	434 762,75	478 237,25	48%
Total	3.500.000,00	486 500,41	1 112 130,58	2 387 869,42	32%

5 Risques et problèmes

- D'abord, en ce qui concerne le risque changement récurrent du rattachement et de l'ancrage du partenaire de mise en oeuvre, à savoir le Département de la réforme de l'Administration, ainsi des priorités politiques de celui-ci en lien avec le plan national de la réforme de l'Administration et la transformation digitale, la récente fusion, dans le cadre du nouveau gouvernement instauré en octobre 2021, des deux départements dans un seul ministère de la transition numérique et de la réforme de l'Administration conforte le lien étroit entre les deux chantiers, dans la lignée du nouveau modèle de développement au Maroc, qui les a érigé en axes stratégiques pour les 15 prochaines années à l'horizon 2035.
- Le risque également identifié au niveau de l'outcome concernant l'hypothèse de manque capacités suffisantes des Administrations à mettre en oeuvre les activités de renforcement de compétences en lien avec la digitalisation a été notamment accentué durant les deux dernières années 2020-2021 par le contexte de crise lié à la pandémie COVID-19, avec la réduction générale des budgets consacré à la formation continue au sein des administrations publiques. Toutefois l'intervention e-TAMKEEN a permis de combler cette insuffisance et limiter les effets négatifs de ce contexte, malgré sa forte probabilité de persistance au cours des deux prochaines années.
- Au niveau de l'objectif intermédiaire 1, le risque d'élaboration et de validation tardives des PRCs a été effectivement présent durant les différentes étapes du processus d'ingénierie de formation, accentué par le contexte de crise lié à la pandémie COVID-19. Toutefois l'intervention a pu démontrer une agilité et une réactivité anticipative, via des cycles prioritaires de formation concertés avec les départements bénéficiaires et dont la mise en oeuvre efficiente a permis de d'atteindre des résultats probants au-delà même des objectifs fixés. Le risque en lien avec la signature des accords de partenariat et l'engagement des départements bénéficiaires a été atténué/surmonté, grâce à un grand travail de mobilisation et de coordination et d'accompagnement du réseau des points focaux du programme.
- Concernant l'objectif intermédiaire 2, le risque de saupoudrage des activités de renforcement des compétences à cause du nombre important des administrations bénéficiaires a été mitigé par le bon ciblage des profils des fonctionnaires participants et par la qualité de l'expertise mobilisée au niveau des formateurs.
- S'agissant du risque en lien avec l'objectif intermédiaire 3, à savoir le manque de communication et la faible coordination avec les partenaires opérationnels de l'intervention, qui persiste plus pour l'ENSA, que par l'ADD, qui participe activement aux activités e-TAMKKEEN et en apprécie l'apport. Il est notamment nécessaire que la MTR se penche sur cette question et émette des recommandations pour clarifier leur rôle opérationnel, ainsi que leur appropriation du modèle et des produits de capitalisation dans la perspective de leur perennisation et durabilité au-delà de e-TAMKEEN.
- La gestion proactive des problèmes liés à ces différents risques identifiés est assurée de manière concertée dans le cadre de l'UGP et de la direction de l'intervention (Référez-vous à la matrice de gestion des risques en annexes).

6 Synergies et complémentarités

6.1 Avec les autres interventions du portefeuille et les projets pour tiers :

- Après avoir réalisé une collecte des initiatives de digitalisation développées ou en cours par les autres interventions Enabel au Maroc, l'intervention procède d'une manière continue à des échanges et partages d'expérience à travers les canaux de communication et les communautés de pratique et de collaboration internes de Enabel et les plateformes en ligne sur les réseaux sociaux : Groupe D4D enablers au Maroc groupe de communication de l'équipe Enabel au Maroc. Des pistes de synergies ont été enclenchées avec l'ensemble des interventions du portefeuille vivant, toutefois des actions concrètes et communes n'ont pas encore été concrétisées à ce stade.
- Des partages d'expériences sur les différents outils et pratiques de l'apprentissage en ligne sont aussi réalisés constamment. L'ensemble des interventions sont intéressés par le digital learning, qui constitue un des axes principaux de capitalisation du programme e-TAMKEEN, dont le produit servira de modèle transposable et duplicable pour les autres interventions.
Des échanges sont aussi régulièrement réalisés concernant les outils de télétravail et de collaboration à distance, ainsi que sur les outils et bonnes pratiques de communication digitale.

6.2 Autres synergies et complémentarités

- Dans le cadre des communautés de pratique « Digital Enablers » et « FEE – Formation, Education, Emploi », l'intervention e-TAMKEEN réalise un travail d'échange et de partage soutenu, avec les homologues au niveau de Enabel et autres interventions dans d'autres pays, afin de développer l'apprentissage commun et développer des complémentarités et synergies concernant les différentes initiatives d'innovation et les pratiques réussies dans d'autres contextes proches, notamment en matière d'organisation de HACKATHONS ou compétitions innovantes de montée en compétence et de scaling-up des projets, mais aussi en lien avec le digital learning. A titre d'exemple avec le programme wehubit, ou les initiatives D4D au niveau de l'Ouganda, ou encore les INNOTalks organisés par le Enabel-siège.
- A souligner également que l'intervention participe activement dans les échanges en lien avec l'initiative D4D Hub des acteurs de la Team Europe au niveau du Maroc, pour développer des synergies et des complémentarités entre les différents acteurs et agences de développement au Maroc.

7 Thèmes transversaux

7.1 Environnement et changement climatique

- Le focus du programme « e-TAMKEEN » portant sur la transformation digitale dans les Administrations marocaines, ce qui implique nécessairement une réelle dématérialisation des procédures et des processus pour délivrer des services publics efficaces et de meilleure qualité.

- La transformation digitale et la dématérialisation impliquent considérablement de réels gains en termes de réduction de l'utilisation du papier et des couts, ainsi qu'en gain de temps et des déplacements des usagers citoyens et entreprises au sein des Administrations pour bénéficier de leurs services.
- Cette évidence s'est bien consolidée et accéléré dans le contexte de la crise liée à la pandémie COVID-19. A titre d'exemple, les initiatives prises par les Administrations au Maroc, sous l'instigation et l'accompagnement de l'Agence de développement du digital (ADD) et du département de la réforme de l'Administration, entre autres de trois plateformes digitales pour faciliter les transactions administratives, à savoir le bureau d'ordre digital, le parapheur électronique et la prise de RDV en ligne.
- Le contexte de crise lié à la pandémie COVID-19, a également impacté le mode travail au sein des Administrations, en instaurant la modalité du télétravail qui était inconcevable avant cette date, surtout dans les Administrations publiques. Des directives en la matière ont été élaborés par le gouvernement marocain en attendant l'adoption des textes législatifs et réglementaires. E-TAMKEEN accompagne les Administrations par ses actions de formation sur le télétravail et la collaboration en ligne/à distance.
- Enfin, un coup d'accélérateur inédit a été donné à l'apprentissage en ligne et la formation à distance, ainsi que les réunions et rencontres/événements/conférences en ligne. L'intervention « e-TAMKEEN » en a largement profité dans la déclinaison de ces activités, ce qui lui permis de gagner en efficacité et efficacité, tout en élargissant et étendant sa sphère d'intervention pour cibler des acteurs et bénéficiaires au-delà du périmètre tracé initialement au sein des 14 départements ministériels partenaires.

7.2 Genre

- La prise en compte de la thématique du genre est bien présente et claire dans la démarche de l'intervention « e-TAMKEEN » et dans le cadre logique, avec des indicateurs permettant de démontrer cette orientation. Il est prévu que les actions de renforcement des compétences, qui seront mises en œuvre dans le cadre du programme au niveau local et central, concernent au moins 40% de femmes.
- En 2021, 54% des bénéficiaires des actions de renforcement de compétences organisées dans le cadre de e-TAMKEEN (Cycle prioritaire de formation et IDARATHON) sont des femmes. Il s'est agi concrètement de **639 cadres et responsables femmes** au sein de l'Administration marocaine, qui ont renforcé leur compétence en matière du digital.
- Il est aussi à signaler que le réseau des points focaux du programme est constitué principalement de plus de 60% de femmes, essentiellement avec des niveaux de responsabilité (cheffe de divisions et cheffe de services) au sein de leurs administrations respectives. La Direction de l'intervention et l'UGP e-TAMKEEN est également dans la même tendance de représentativité favorable au genre.

7.3 Digitalisation

La thématique de la digitalisation constitue le focus même de l'intervention qui est identifiée comme projet phare de la stratégie D4D de Enabel.

8 Leçons apprises

8.1 Les succès

- L'intervention a bien démontré une bonne réactivité face au contexte incertain et persistant de crise lié à la pandémie COVID-19, qui sévit encore en 2021, par la proactivité dans le réajustement des actions entreprises en vue d'éviter le blocage ou l'annulation des activités planifiées initialement. Ce qui a permis également de réduire les écarts et les risques prévisionnelles de décalages entre planifications et réalisations financières et opérationnelles.
- e-TAMKEEN continue à explorer les pistes de créativité et d'innovation en matière de digitalisation de ses outils de travail, à côté de la plateforme e-learning en cours de finalisation, qui sera entièrement personnalisée et diversifiée en matière de contenu et de production des cours en ligne, une plateforme de gestion des formations est mise en place au service de l'UGP et des points focaux du programme, afin de leur faciliter le travail de suivi-évaluation des activités de renforcement de compétences.
- e-TAMKEEN a fortement investi en 2021 dans la consolidation et le renforcement des compétences du réseau des points focaux, ce qui constitue un gage de forte mobilisation et engagement des administrations partenaires. Après avoir renforcé leurs compétences en matière de suivi-évaluation et de gestion axée sur les résultats, un team-building fort apprécié et regroupant à la fois l'équipe de projet, les partenaires de mise œuvre et les points focaux au sein des différentes administrations bénéficiaires, a permis d'approfondir les liens et les échanges au sein de la « Communauté e-Tamkeenienne ».

8.2 Les défis

- Le contexte de crise a favorisé la créativité et l'innovation dans la manière de travail et de collaboration avec les partenaires, mais surtout en matière de prise de risque pour proposer des initiatives innovantes et disruptives à l'instar de IDARATHON – 1er grand hackathon de l'Administration publique au Maroc, qui connue une grande réussite et a enclenché une nouvelle dynamique au sein des administrations bénéficiaires. Il s'agit maintenant de pérenniser cette expérience pilote, la structurer et l'institutionnaliser dans un chantier plus grand de l'innovation publique.
- La capitalisation des expériences et acquis du programme et sa traduction en un modèle transposable et duplicable à d'autres administrations constitue le grand défi, lancé fin 2021 par e-TAMKEEN.
- Le lancement d'un nouvel élan et d'une nouvelle dynamique à mi-parcours du programme, sur la base des recommandations qui seront issues de la mission de revue/évaluation prévue en Q1/2022.

8.3 Questions d'apprentissage stratégique et synthèse des enseignements tirés

- Les questions d'apprentissage stratégique et les enseignements tirés seront formulés et synthétisés de sur la base des outputs issus de la revue à mi-parcours et de l'exercice de capitalisation en cours de réalisation.

9 Pilotage

9.1 Modifications apportées à l'intervention

Les modifications significatives apportées à ce stade à l'intervention concernent 3 volets :

1. D'abord, la question de la signature des accords de partenariat tripartites, qui ont été remplacés par un accord de partenariat global avec l'ensemble des administrations bénéficiaires (COPIL3, juillet 2021). Cette question devrait être analysée et examinée par la mission MTR, afin d'envisager la suite de l'intervention et la conduite de changement pour l'atteinte de l'objectif spécifique.
2. Ensuite, l'ouverture ponctuelle de l'intervention, depuis les cycles de formation prioritaires, vers les autres administrations au-delà des partenaires bénéficiaires et les opportunités offertes par le « digital learning » pour l'élargissement vers l'ensemble de l'appareil administratif au Maroc.
3. Enfin, la non possibilité de réalisation des voyages d'étude et d'échange suite au contexte lié à la pandémie COVID et aux restrictions sanitaires durant les deux dernières années devrait être compensée par d'autres initiatives et alternatives compensatrices.

9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Tableau de suivi des décisions COFIL 3 tenu le 01 juillet 2021 :

#	Liste des décisions/actions	Délais	Etat d'avancement	Observations / Commentaires
1	Finaliser le Cycle de formations prioritaires (Phase 2)	Q4 2021	Réalisée >> 100%	> Toutes les sessions ont été concrétisées selon l'échéancier planifié.
2	Accélérer la cadence des décaissements du projet	Q4 2021	Réalisée >> 100%	> Le projet a atteint un taux de décaissement de 36% au terme de l'année 2021
3	Approuver la proposition de réaffectations entre les lignes budgétaires de l'intervention	Juillet 2021	Réalisée >> 100%	> Propositions validées du COFIL 3 et appliquées sur les lignes budgétaires de l'intervention.
4	Organiser le Hackathon pour une l'Administration publique innovante : IDARATHON#2	Septembre 2021	En cours >> 50%	> Un atelier de restitution de la première édition a été réalisé > Les préparatifs de la seconde édition sont cours
5	Déploiement des Plateformes web et e-learning du programme	Q4 2021	En cours >> 80%	> La plateforme de suivi-évaluation des formations du programme est phase de test auprès des points focaux. > L'espace e-Learning du programme est disponibles les cours prévus sont entrain mis à disposition.
6	Assurer le suivi des différents chantiers et décisions du COFIL	Q4 2021	Réalisée >> 100%	> Suivi des décisions par l'UGP et reporting régulier des chantiers engagés réalisé par l'équipe du programme.
7	Évaluation à mi-parcours et capitalisation du programme	Q4 2021	En cours >> 50%	> Le recrutement des experts en charge de la revue à mi-parcours et de la capitalisation a été réalisé en recourant aux accords- cadre de Enabel. > La mission d'élaboration de la démarche et du plan de capitalisation est en cours. > La revue à mi-parcours a été lancée et la mission terrain au Maroc est prévue pour en mars 2022 (07- 18)
8	Réunion du prochain comité de pilotage	Q4 2021	En cours de planification >>	> La réunion du prochain comité de pilotage est proposée pour avril 2022, afin d'examiner la validation des recommandations et orientations issues de la MTR.

9.3 Recommandations et Réorientations stratégiques envisagées

L'évaluation à mi-parcours prévue en Q1/2022 devrait formuler les recommandations réorientations et stratégiques à envisager.

10 Annexes

10.1 Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

	A	B	C	D
Évaluation de la PERTINENCE : note totale	✓			

1. Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?

✓	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.

2. La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?

	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).
✓	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.

D La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

	A	B	C	D
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale		✓		

1. Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?

A Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.

✓ **B** La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.

C La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.

D La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.

2. Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?

A Les activités sont mises en œuvre dans les délais.

✓ **B** La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.

C Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.

D Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.

3. Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?

✓ **A**

A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

3. EFFICACITÉ À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

	A	B	C	D
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale		✓		

1. Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?

A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.

2. Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?

A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
C	

L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.

D L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).

Do as follows to calculate the total score for this quality criterion: At least three 'A's, no 'C' or 'D' = A; maximum two 'C's, no 'D' = B; at least three 'C's, no 'D' = C; at least one 'D' = D

	A	B	C	D
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale		✓		

1. Durabilité financière/économique ?

A La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.

✓ **B** La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.

C Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.

D La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.

2. Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?

A Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.

✓ **B** La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.

C L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.

D L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.

3. Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?	
	A L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
✓	B L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
	C La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	D Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.
4. Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?	
	A L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
✓	B La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	C L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	D L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

10.2 Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour

Pas de changements profonds dans le cadre logique en 2021, en attendant les outputs de la MTR.

10.3 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Non
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	NA
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	03/2022
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	10/2023
Missions de backstopping depuis le 01/01/2021	NA

10.4 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Extrait du rapport « Budget versus Actuels de l'année 2021 »

Étiquettes de lignes	Total commitments	Actuals	Available
☐ MOR1688811	153 564,11	625 630,17	-779 194,28
☐ MOR1688811_A	153 564,11	462 090,21	-615 654,32
☐ MOR1688811_A01	34 588,36	60 756,72	-95 345,08
☑ MOR1688811_A0101	0,00	27 252,62	-27 252,62
☑ MOR1688811_A0103	34 588,36	33 504,10	-68 092,46
☐ MOR1688811_A02	109 574,05	374 058,36	-483 632,41
☑ MOR1688811_A0201	37 727,08	106 261,42	-143 988,50
☑ MOR1688811_A0202	0,00	2 633,40	-2 633,40
☑ MOR1688811_A0204	31 088,55	135 144,03	-166 232,58
☑ MOR1688811_A0205	40 758,42	130 019,51	-170 777,93
☐ MOR1688811_A03	9 401,70	27 275,13	-36 676,83
☑ MOR1688811_A0301	0,00	13 784,27	-13 784,27
☑ MOR1688811_A0302	0,00	2 100,48	-2 100,48
☑ MOR1688811_A0303	9 401,70	11 390,38	-20 792,08
☐ MOR1688811_Z	0,00	163 539,96	-163 539,96
☐ MOR1688811_Z01	0,00	91 016,80	-91 016,80
☑ MOR1688811_Z0102	0,00	91 016,80	-91 016,80
☐ MOR1688811_Z02	0,00	10 186,40	-10 186,40
☑ MOR1688811_Z0202	0,00	9 858,84	-9 858,84
☑ MOR1688811_Z0203	0,00	327,56	-327,56
☐ MOR1688811_Z03	0,00	44 997,89	-44 997,89
☑ MOR1688811_Z0301	0,00	20 175,50	-20 175,50
☑ MOR1688811_Z0302	0,00	1 045,96	-1 045,96
☑ MOR1688811_Z0303	0,00	1 712,00	-1 712,00
☑ MOR1688811_Z0304	0,00	9 086,04	-9 086,04
☑ MOR1688811_Z0305	0,00	742,98	-742,98
☑ MOR1688811_Z0306	0,00	3 702,91	-3 702,91
☑ MOR1688811_Z0307	0,00	704,27	-704,27
☑ MOR1688811_Z0310	0,00	7 828,23	-7 828,23
☐ MOR1688811_Z04	0,00	21,90	-21,90
☑ MOR1688811_Z0403	0,00	21,90	-21,90
☐ MOR1688811_Z05	0,00	11 291,57	-11 291,57
☑ MOR1688811_Z0501	0,00	11 291,57	-11 291,57
☐ MOR1688811_Z99	0,00	6 025,40	-6 025,40
☑ MOR1688811_Z9998	0,00	6 025,40	-6 025,40
Total général	153 564,11	625 630,17	-779 194,28

Extrait du rapport « Budget versus Actuels de 2019 jusqu'au fin 2021 »

Étiquettes de lignes	Total commitments	Actuals	Available
☐ MOR1688811	153 564,11	1 112 130,58	-1 265 694,69
☐ MOR1688811_A	153 564,11	677 367,83	-830 931,94
☐ MOR1688811_A01	34 588,36	153 822,96	-188 411,32
⊕ MOR1688811_A0101	0,00	116 148,54	-116 148,54
⊕ MOR1688811_A0103	34 588,36	37 674,42	-72 262,78
☐ MOR1688811_A02	109 574,05	429 443,57	-539 017,62
⊕ MOR1688811_A0201	37 727,08	137 229,95	-174 957,03
⊕ MOR1688811_A0202	0,00	2 633,40	-2 633,40
⊕ MOR1688811_A0204	31 088,55	151 226,38	-182 314,93
⊕ MOR1688811_A0205	40 758,42	138 353,84	-179 112,26
☐ MOR1688811_A03	9 401,70	94 101,30	-103 503,00
⊕ MOR1688811_A0301	0,00	80 416,02	-80 416,02
⊕ MOR1688811_A0302	0,00	2 294,90	-2 294,90
⊕ MOR1688811_A0303	9 401,70	11 390,38	-20 792,08
☐ MOR1688811_Z	0,00	434 762,75	-434 762,75
☐ MOR1688811_Z01	0,00	228 530,27	-228 530,27
⊕ MOR1688811_Z0102	0,00	228 530,27	-228 530,27
☐ MOR1688811_Z02	0,00	28 757,47	-28 757,47
⊕ MOR1688811_Z0202	0,00	9 858,84	-9 858,84
⊕ MOR1688811_Z0203	0,00	18 898,63	-18 898,63
☐ MOR1688811_Z03	0,00	124 216,94	-124 216,94
⊕ MOR1688811_Z0301	0,00	78 314,27	-78 314,27
⊕ MOR1688811_Z0302	0,00	2 280,93	-2 280,93
⊕ MOR1688811_Z0303	0,00	5 350,09	-5 350,09
⊕ MOR1688811_Z0304	0,00	16 264,75	-16 264,75
⊕ MOR1688811_Z0305	0,00	2 010,19	-2 010,19
⊕ MOR1688811_Z0306	0,00	9 069,04	-9 069,04
⊕ MOR1688811_Z0307	0,00	2 243,43	-2 243,43
⊕ MOR1688811_Z0310	0,00	8 684,24	-8 684,24
☐ MOR1688811_Z04	0,00	4 155,99	-4 155,99
⊕ MOR1688811_Z0403	0,00	4 155,99	-4 155,99
☐ MOR1688811_Z05	0,00	35 887,48	-35 887,48
⊕ MOR1688811_Z0501	0,00	35 887,48	-35 887,48
☐ MOR1688811_Z99	0,00	13 214,60	-13 214,60
⊕ MOR1688811_Z9998	0,00	13 214,60	-13 214,60
Total général	153 564,11	1 112 130,58	-1 265 694,69

10.5 Extrait du rapport des réaménagements budgétaires

Conformément à l'article 8 du DTF, les changements budgétaires ne sont pas autorisés sauf accord du Comité du Pilotage sur la base d'une proposition de changement élaborée par l'équipe du projet selon les procédures de Enabel.

1. Proposition de Réaffectation budgétaire

Ligne budgétaire	Désignation	Proposition
MOR1688811-A010102	Elaboration des plans des RC pour chaque Ministère	Vu que le marché dédié à l'élaboration des PRC a été clôturé en fin décembre 2020. Il est proposé que le montant disponible, de 13.447,26 Euros , soit réaffecté aux deux lignes « MOR1688811-Z020301 » et « MOR1688811-Z020302 » : Equipements IT et ERP+ , dont le solde budgétaire est de -10%.
MOR1688811-A010201	Préparation et édition des accords de partenariat	Vu qu'il a été convenu d'organiser la signature d'une manière plus simplifiée, via un parapheur tournant et sans cérémonie officielle comme prévu : Il est proposé de réaffecter le montant prévu pour les deux lignes « MOR1688811-A010202 : 12.000 Euros » et « MOR1688811-Z040201 : 8.000 Euros), soit un total de : 20.000 Euros à la ligne « MOR1688811-A030101 » : Développement et édition d'outils de communication et de sensibilisation , dont le solde budgétaire est de 25 %.
MOR1688811-A010202	Cérémonie de signature	
MOR1688811-Z040201	Suivi-évaluation	Le budget relatif à cette ligne est de 100.000 Euros : 70.000 Euros pour les évaluations à mi-parcours et de fin du projet (MTR et ETR). Il est proposé de réaffecter le reliquat (30.000 Euros), comme suit : - 20.000 Euros sur la ligne « MOR1688811-A030103 » : Communication du projet », dont le solde budgétaire est de 40 % ; - 10.000 Euros sur la ligne « MOR1688811-Z030101 » : Loyer du bureau , dont le solde budgétaire est de 14%.
MOR1688811-Z020101	Voiture urbaine	Vu que le projet possède un véhicule. Il est proposé d'affecter son budget à la ligne « MOR1688811-Z030101 » : Loyer du bureau de 20.000 Euros , dont le solde budgétaire est de 14 %

Enabel - Programme e-TAMKEEN
73, Fal Ouled Oumeir, 4^{ème} étage, Agdal-Rabat



10.6 Ressources en termes de communication

La communication du programme e-TAMKEEN a pour cible principale les fonctionnaires de l'Administration publique marocaine. Ses outils vont de la publication de newsletters trimestrielles aux d'articles sur le site OpenEnabel, en passant par les Posts sur les réseaux sociaux.

Ci-dessous se trouve la liste des publications réalisées par e-TAMKEEN en 2021.

Newsletters :

- [Newsletter #4](#) (janvier 2021)
- [Newsletter #5](#) (avril 2021)
- [Newsletter #6](#) (juillet 2021)
- [Newsletter #7](#) (octobre 2021)

Les newsletters d'e-TAMKEEN sont considérées comme des succès en termes statistiques. Grâce à une stratégie de deux envois par campagne, les newsletters d'e-TAMKEEN envoyées en 2021 ont atteint des taux d'ouverture allant de 30 à 40 % et des taux de clics de 2,5 à 5%.



Newsletter #4 - Janvier 2021

[Visualiser cette newsletter sur votre navigateur](#)

À Dieu 2020!! Bonjour 2021!

→ "We did it !" Malgré une année forte en rebondissements et un changement radical de nos habitudes, nous avons réussi ensemble à surmonter les défis, particulièrement éprouvants, de 2020 et sommes prêts à appréhender la nouvelle année sous de bien meilleures perspectives! A cette occasion, le programme e-TAMKEEN et ses partenaires vous adressent leurs meilleurs vœux de santé, de prospérité et le plein de projets innovants et impactant pour l'avenir.



→ En parallèle aux initiatives innovantes et proactives que sont IDRATHON 2020 et le cycle prioritaire de formation, e-TAMKEEN a continué, pendant le dernier trimestre de l'année, ses activités de mobilisation et de coordination avec ses partenaires, en organisant la tenue de la troisième réunion du Comité technique d'orientation et de suivi le 29 décembre 2020.

En marge de cette réunion, un atelier de restitution des résultats de la mission d'expertise externe pour l'élaboration des plans de renforcement de compétences des administrations bénéficiaires du programme a été organisé avec le réseau des points focaux, ainsi qu'une session de formation portant sur "La théorie de changement et la Gestion axée sur les résultats (GAR)".

IDARATHON2020, ce n'est pas fini!



Retour en images sur les grands moments vécus lors du 1er grand hackathon digital de l'Administration publique marocaine :
IDARATHON2020



Newsletter #7 - Octobre 2021

[Visualiser cette newsletter sur votre navigateur](#)

Une nouvelle formation gouvernementale « Digital Friendly »

Depuis le 7 octobre, le Maroc a un **nouveau gouvernement** qui se donne pour mission de mettre en œuvre entre autres les recommandations du Nouveau Modèle de Développement et qui se veut porteur de la transformation digitale.

Un premier changement important concerne la **Réforme de l'Administration** qui est désormais liée à la **Transition numérique**. Ainsi, Madame Ghita Mezzour est devenue **Ministre déléguée auprès du chef du gouvernement en charge de la Transition numérique et de la Réforme de l'Administration**. Madame Mezzour est très expérimentée dans le domaine digital puisqu'elle a été professeure sur des thématiques pointues et doctorante dans les domaines du Génie Electrique, Informatique et Societal Computing. Elle a aussi brillé au niveau du secteur privé sur un thème tel que la « Threat Intelligence ».

Mentionnons également avec fierté l'élection de Monsieur Younes Sekkouri au poste de Ministre de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences. Monsieur SEKKOURI connaît bien le programme e-TAMKEEN puisqu'il a fait partie du jury de sélection des projets innovants lors de la première édition d'IDARATHON en 2020.



Monsieur Younes SEKKOURI

Bien d'autres nouveaux ministres élus ont des compétences et des atouts pour le digital. C'est le cas notamment de Madame Aawatif Hayar, Ministre de la Femme, de la Famille et l'Inclusion sociale qui a mené à bien plusieurs projets autour des villes intelligentes dans le cadre d'un Cluster nommé "e-Madina".



Madame Ghita MEZZOUR



Madame Aawatif HAYAR

Articles publiés sur OpenEnabel :

- [Organisation du 3^e Comité de Pilotage](#) (15/07/2021)
- [Clôture du Cycle de Formations Prioritaires](#) (07/10/2021)
- [Comité Technique d'Orientation Stratégique et formation des Points focaux en Gestion Axée résultats](#) (16/11/2021)
- [Lancement du Plan de Renforcement de Compétences \(PRC\)](#) (24/11/2021)
- [Premier Atelier de restitution du rapport sur IDARATHON 1](#) (15/12/2021)
- [Bilan des premières formations organisées dans le cadre des PRC](#) (23/12/2021)
- [Retour sur le premier Atelier d'échange sur les perspectives de l'e-learning au sein des Administrations marocaines](#) (07/01/2022)
- [Retour sur l'expérience de Team Building organisée avec les points focaux](#) (07/01/2022)

Les newsletters, articles et activités phares du programme ont été relayés sur les réseaux sociaux d'Enabel au Maroc et sur LinkedIn. Sans être exhaustif, quelques éléments importants sont à noter quant aux résultats des posts d'e-TAMKEEN sur les réseaux sociaux :

- Une dizaine de posts ont été publiés sur les réseaux sociaux d'Enabel au Maroc
- Le bilan des premières formations des PRC a été relayé par l'ensemble des cabinets de formations et le siège d'Enabel
- On note un impact non négligeable du post au sujet de l'Atelier d'échange sur l'e-learning qui a été vu par près de 4500 utilisateurs

E-TAMKEEN a également fait l'objet d'un article écrit par l'AUSIM dans [l'AusiMag n°5](#).

Au-delà des outils de communication directs, le programme a mis en place une boîte à outils à destination de ses partenaires. Dans cette optique, un guide pour la mise en place d'une newsletter institutionnel a été créé et digitalisé sous forme de guide interactif.

Un guide pour l'utilisation des plateformes d'e-learning de type « Moodle » a également été produit.

NOUS JUILLET 2021

AUSIMAG

De l'IT et du Digital au Maroc

DOSSIER SPÉCIAL

SIMPLIFICATION, DIGITALISATION, ET NOUVEAU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT. LA GRANDE MUTATION DE L'ADMINISTRATION



DIGITAL CHAMPION
ENTRETIEN EXCLUSIF AVEC
KHALID SAFIR
MINISTRE DES AFFAIRES INTÉRIEURES

STARTECH
Wragi, une Startup à la conquête de l'administration publique

PUBLICATIONS
Livre Blanc - La Digital Bank 2021

DOSSIER SPÉCIAL

« E-TAMKEEN », UN PROGRAMME DE COOPÉRATION MAROCO BELGE POUR RENFORCER LES COMPÉTENCES DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES EN MATIÈRE DE DIGITAL



Depuis 2018, Enabel – l'agence belge de développement – et le département marocain chargé de la réforme de l'Administration rattaché, depuis la dernière restructuration ministérielle de novembre 2019, au Ministère de l'Économie et des Finances, ont conjointement mis en œuvre un programme de renforcement des compétences des fonctionnaires en matière de digitalisation. Ce programme, connu sous le nom de « e-TAMKEEN », entend impulser un nouvel élan au chantier de la modernisation de l'Administration marocaine dans son adaptation à son environnement et l'implémentation d'un service public plus performant et de qualité pour les citoyens et les entreprises et ce, via le levier de la qualification du capital humain. Face à la crise sanitaire, le programme a su rebondir en proposant des activités plus qu'innovantes, à l'instar de « IDARATHON ».

En octobre 2016, et dans le sillage de plusieurs autres appels souverains à moderniser l'Administration publique et à rehausser son rendement pour accompagner le développement du secteur privé et rendre un service public de qualité aux citoyens, le discours de Sa Majesté le Roi devant les deux chambres du Parlement a davantage mis en évidence les nombreuses difficultés que les citoyens rencontrent dans leurs rapports avec l'administration publique.

Dans cette optique, l'agence belge de développement - Enabel, en partenariat avec le Département de la Réforme de l'Administration au Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, a mis en place depuis 2018 l'intervention « Renforcement des compétences des fonctionnaires (femmes et hommes) au niveau central et local » en matière de digitalisation, aussi nommée « e-TAMKEEN ». Ce programme s'inspire du Plan National de Réforme de l'Administration (PNRA) 2018-2024, et notamment ses quatre axes de transformation : organisationnelle, managériale, éthique et numérique. Il a pour ambition générale d'appuyer l'Administration marocaine dans

le processus d'adaptation à son environnement et la mise en place d'un service public performant et citoyen. Pour ce faire, il est centré sur le renforcement des compétences des fonctionnaires pour une gestion efficace et efficiente du service public avec un focus sur les compétences digitales.

Ce programme s'aligne également sur les différentes initiatives et stratégies successives de digitalisation au Maroc, depuis « E-Maroc 2010 » - « Maroc Numérique 2013 » et « Maroc Digital 2020 ».

La stratégie Maroc Digital 2020 visait entre autres à dématérialiser 50% des démarches administratives, ce qui a mené à la création en 2017 d'une agence gouvernementale dédiée au Digital (l'Agence de Développement du Digital ou ADD) et, tout récemment, au « Pacte Maroc Digital » conçu par les acteurs de l'écosystème de digitalisation dans notre pays et épousant « Les Orientations Stratégiques pour le Développement du Digital de l'ADD à l'horizon 2025 ».

Enfin, il y a lieu de souligner que le rapport tout fraîchement présenté par la Commission Spéciale sur le « Nouveau Modèle de

Développement » a notamment mis l'accent sur le numérique comme un outil essentiel de changement et de développement et sur le fait que le Maroc peut avoir l'ambition de devenir une « Nation pour 2025 ». Il y a été question du grand chantier-phare de simplification et de digitalisation des procédures, actes et formalités administratives, à la suite de la promulgation et de la mise en œuvre de la Loi 55-19, au cœur du dispositif de réforme et de modernisation de l'Administration.

Plus précisément, « TAMKEEN » vise à mettre en œuvre une démarche de renforcement des compétences en lien avec la transformation digitale de l'Administration, en concertation avec les Administrations bénéficiaires ; ainsi qu'à renforcer les compétences stratégiques et opérationnelles des fonctionnaires afin de définir, accompagner, mettre en œuvre et utiliser les projets de dématérialisation et de digitalisation des services offerts aux usagers. Ces objectifs sous-entendent une démarche de formation basée sur des plans de renforcement des compétences établis en dialogue avec les ministères et les départements partenaires. Les thématiques abordées tout au long du parcours pédagogique sont, ainsi, celles qui importent le plus aux

DOSSIER SPÉCIAL

fonctionnaires. Ces plans de formation visent à préparer le fonctionnaire de demain, qu'il soit actif dans une Administration centrale ou dans un niveau décentralisé ou local, aux transformations et changements qui l'attendent, en mettant à niveau ses compétences et en adoptant de nouvelles démarches et méthodes créatives et d'intelligence collective. On y retrouve des sujets qui vont du pilotage et maturation de stratégies de digitalisation des services à l'innovation publique, en passant par la communication et la sécurité des systèmes d'information, ainsi que les nouvelles thématiques en lien avec la Big Data ou l'Intelligence Artificielle et, aussi, l'usage des outils collaboratifs à distance au niveau de tous les échelons administratifs.

Le dernier objectif du programme est de renforcer les capacités du Département de la Réforme de l'Administration en matière de communication, de coordination et de capitalisation. L'intention de « TAMKEEN » est que le modèle construit soit capitalisé par le ministère pour que celui-ci le duplique ensuite à l'ensemble de ses partenaires.



TÉMOIGNAGE
Samia CHAKRI

Directrice des Systèmes d'Information au Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration - Département de la Réforme de l'Administration : « Au-delà des aspects de sensibilisation et d'acculturation digitaux, nous avons bien relevé, à travers les actions de renforcement des compétences menées dans le cadre de « TAMKEEN », une tendance accrue vers un changement de mindset et de manière de faire des fonctionnaires qui adoptent, de plus en plus, les nouvelles démarches de gestion de projets, s'appuyant sur l'intelligence collective, l'agilité, la créativité et l'innovation... »

La crise de la Covid-19 n'a pas épargné le secteur de l'Administration publique. Pour appuyer ce dernier, le programme « e-TAMKEEN » a mis en place un cycle de formations prioritaires sur la base des thématiques qui intéressaient le plus les fonctionnaires, comme le télétravail, le e-Learning, la communication digitale, la gestion des données ou encore la cyber-sécurité. Dès lors, des formations en distanciel ou sous format hybride ont été dispensées entre juillet et décembre 2020 pour environ 620 cadres et responsables, représentant une quarantaine de ministères et de départements, en plus des entités sous tutelle et de certaines collectivités territoriales.

En réponse à ce contexte de crise, qui a accéléré la digitalisation dans le monde, mais a surtout permis un changement profond des attitudes et des perceptions, une expérience pilote et inédite a été initiée dans le cadre du programme « TAMKEEN », en organisant, en décembre dernier, le premier grand hackathon, pour et par les fonctionnaires de l'Administration publique, sous le nom de « IDARATHON ».

IDARATHON

Pour une Administration innovante :

Axé sur le principe du « Design thinking », cette initiative pionnière dans les démarches d'innovation publique a permis la participation d'une soixantaine d'« idarathoniens », répartis en six équipes de fonctionnaires dont l'objectif était de proposer des idées de projets innovants, orientés et centrés sur les usagers de l'Administration publique marocaine. Un encadrement et un coaching des participants a été assuré pendant tout un mois par des experts chevronnés, en appui au grand travail de pilotage et de mise en œuvre du premier grand hackathon de l'Administration publique.

IDARATHON n'est pas une action laissée sans suite :

Les équipes participantes bénéficient actuellement d'un accompagnement afin de concrétiser les dispositifs technologiques qu'elles ont imaginés. Ce programme d'accompagnement repose sur trois étapes : Une « Masterclass » sur le thème de « Solving public problems », menée par l'école d'intelligence collective de l'Université Mohamed VI Polytechnique, qui a pour but de familiariser les participants avec les concepts d'intrapreneuriat et d'entrepreneur public, qui définissent les problèmes réels et importants pour les citoyens du Maroc. L'accompagnement des équipes dans le développement et la maintenance des projets avec le laboratoire « NoCodeus » de l'Université Al Akhawayn d'Ifrane. L'évaluation de la démarche est assurée par l'ONG « Impact for Development », pour inscrire cette initiative dans la durée et en assurer une amélioration constante du concept, dans la perspective d'instruire le principe d'innovation publique.



DOSSIER SPÉCIAL

IDARATHON 2020
Première édition de l'initiative pour l'innovation publique

ÉQUIPES, CHALLENGES ET SOLUTIONS

Hackathon centré sur le design thinking

5 STAGES CRUCIAUX : 30 JOURS, 5 WEBINARS, 14 WORKSHOPS

2 CHALLENGES : Performance opérationnelle, Amélioration continue

101 heures de formation et 17 Formes de Requêtes Numériques

52 Heures de formation et accompagnement

30 Bites business

5 Membres du Jury

19 Contributions de valeur prêt et public

Plus de 1000 participants

Plus de 1000 heures de formation

Plus de 1000 heures de formation

Plus de 1000 heures de formation

L'intervention e-TAMKEEN entre parfaitement dans les lignes du défi numérique. Elle permet des synergies avec les initiatives des ministères marocains dans le domaine. L'intervention a par exemple permis d'élaborer une plateforme e-Learning, sous le format d'un LMS (Learning Management System), qui fera écho à celles utilisées au cours de développement par certains départements partenaires, et notamment avec le projet Digital Academy de l'ADD. Cela sera, de

plus, l'occasion pour d'autres partenaires d'envisager la mise en place de tels outils. Enfin, l'initiative IDARATHON va de pair avec les activités de l'ADD dans le cadre de son projet Start Up d'Etat, pour instaurer à terme un laboratoire de l'innovation publique.

En fin de compte, l'objectif de renforcement des compétences a toujours été important dans la coopération bilatérale maroco-belge qui s'est établie depuis 1965. En 2016, dans le cadre de leur programme

indicatif de coopération, les Royaumes du Maroc et de Belgique ont d'ailleurs convenu de continuer à soutenir la formation des fonctionnaires en cherchant l'ancrage institutionnel le plus pertinent. Cette activité est mise en place en parallèle avec d'autres actions d'Enabel au Maroc dans des domaines tels que la lutte contre les changements climatiques, la migration, la mobilité et les droits humains, ou encore l'entrepreneuriat des jeunes.

Si vous êtes intéressés par plus d'informations sur le programme « e-TAMKEEN », inscrivez-vous à notre Newsletter trimesestrielle : e-TAMKEEN (list-manage.com)



10.7 Tableaux détaillés du suivi de la gestion des risques et des problèmes

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
1. Les administrations disposent de capacités insuffisantes pour mettre en oeuvre les activités de renforcement de compétences.	16/11/2018	OPS	Moyen	Haute	Haute
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut	
1.1 Signer un accord de partenariat entre l'administration bénéficiaire, le MEFRA/DRA et Enabel afin de fixer l'engagement de toutes les parties dans le processus de R.C et l'atteinte des résultats.	Direction de l'intervention	31/12/2021	Après validation des PRCs, les accords tripartites de partenariat pour leur mise en oeuvre a été remplacé par un accord global de mise en oeuvre du PRC commun à signer par l'ensembles des départements bénéficiaires. Normalement prévu en Q3/2021, ce processus a été affecté par le contexte des élections générales au Maroc en septembre 2021 et la structuration du nouveau gouvernement.	En retard	
1.2 Travailler en complémentarité avec les interventions sectorielles qui appuient ces administrations dans le renforcement de leurs capacités de base.	Direction de l'intervention	30/06/2023	Des synergies sont mises en oeuvre de manière continue avec les interventions Enabel au Maroc.	En cours	
1.3 Programmer des formations préliminaires/prioritaires pour les points focaux des ministères en matière d'ingénierie de	Direction de l'intervention	31/12/2021	100% du cycle de formation pour les points focaux a été réalisé, en plus d'autres actions complémentaires de renforcement de compétences et de consolidation du travail en réseau. Ce qui a permis d'assurer une mobilisation importante dans le cadre des activités de	Accompli	

formation et d'initiation à la transformation digitale.			renforcement de compétences mises en oeuvre par l'intervention.	
---	--	--	---	--

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
2. Le processus d'élaboration et de validation des plans de RC des administrations bénéficiaires est effectué dans un délai trop long par rapport à la durée de la phase de mise en oeuvre.	16/11/2018	OPS	Haute	Moyen	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
2.1 Assurer un suivi rapproché et appuyer les administrations bénéficiaires dans la phase d'élaboration des plans de RC par l'intervention, et ce afin de faciliter et garantir la finalisation de cette étape dans les temps prévus	Comité technique de suivi	31/12/2020	Le comité technique de suivi a été instauré et se réunit chaque semaine pour faciliter la mission du Cabinet sélectionné pour l'élaboration des PRC.	Accompli
2.2 Concernant la validation des Plans de RC, le COPIL doit intégrer des mesures adaptées (telles que la validation électronique (via échanges d'email), ou encore l'approbation automatique au-delà d'un délai de validation de 15 jours ouvrables).	Comité de pilotage	31/03/2021	Les PRCs ont été validés par l'ensemble des départements bénéficiaires en Q2/2021, suite à des réunions de concertation bilatérales avec l'UGP et aussi au sein du CTOS.	Accompli

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total

3. La mise en oeuvre de l'intervention s'effectue à deux vitesses : les anciennes administrations bénéficiaires connaissant déjà l'approche et les nouvelles administrations bénéficiaires doivent encore la découvrir. Elles risquent dès lors d'accuser d'un retard de la mise en oeuvre de leur plan de RC.	16/11/2018	OPS	Faible	Faible	Faible
--	------------	-----	--------	--------	--------

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
3.1 Organiser un atelier d'information spécifique pour ces nouvelles administrations bénéficiaires sur la méthodologie et l'approche préconisée par l'intervention.	Direction de l'intervention	31/03/2020	Des actions de sensibilisation et de coordination des différents départements sont régulièrement effectuées par l'UGP, ce qui a permis d'assurer une forte mobilisation et participation effective, à part pour quelques partenaires en manque de ressources et de moyens humains et moins mobilisables (surtout CNDH, ENSA).	Accompli
3.2 Assurer des réunions de suivi fréquentes avec les nouvelles administrations bénéficiaires afin de garantir une mise en oeuvre dans les temps prévus des plans des RC par l'intervention.	Direction de l'intervention	31/12/2020	Dans le cadre de la mission d'élaboration des PRC, des ateliers et réunions de concertation avec les Administrations bénéficiaires sont prévus.	Accompli

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total

4. Manque de synergies et de complémentarités entre l'ensemble des activités RC prévues dans les interventions du programme de coopération maroco-belge. 16/11/2018 OPS Faible Faible Faible

Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
4.1 Utiliser le plan RC des administrations comme base de référence pour l'organisation des activités RC (par chacune des interventions sectorielles et l'intervention RC).	Direction de l'intervention	31/05/2023	Des synergies et complémentarités sont développées de manière continue avec les autres interventions du programme de coopération marocco-belge.	En cours	
4.2 Impliquer les interventions sectorielles dans les processus de validation des plans de RC ainsi que dans le suivi des objectifs organisationnels des organisations bénéficiaires, par exemple en assurant leur présence dans les comités de suivi.	Comité technique de suivi	31/05/2023	Des concertations et une coordination avec les autres interventions sectorielles de Enabel au Maroc sont assurées de manière continue.	En cours	
4.3 Organiser un comité de suivi /pilotage conjoint pour l'ensemble des interventions 1/an.	N/A	N/A		Annulé	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
5. Faible motivation des fonctionnaires à acquérir de nouvelles compétences et de les transférer au sein de leur administration.	16/11/2018	OPS	Faible	Faible	Faible

Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	

5.1 Inclure le profil des participants ciblés dans le plan RC.	Assistance Technique	31/12/2020		Accompli
--	----------------------	------------	--	----------

5.2 Responsabiliser les administrations par rapport à ce risque dans toutes les étapes du processus de RC.	Direction de l'intervention	31/05/2023	Une forte mobilisation et motivation des fonctionnaires participants aux actions de formation a été assurée, grâce notamment à la qualité des formations réalisées et à la forte implication effective du réseau des points focaux, à part pour 2 organismes bénéficiaires (ENSA/CNDH).	En cours
--	-----------------------------	------------	---	----------

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
6. Les processus de marchés publics, de contractualisations sont trop longs et impactent négativement le taux d'exécution financière de l'intervention.	16/11/2018	OPS	Faible	Faible	Faible

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
6.1 Garantir les services/conseils d'un expert en marchés publics durant toute la période de mise en oeuvre de l'intervention.	TOUHAMI Sara	31/05/2023	Ce travail est assuré par l'équipe du projet (IM, RAF) avec l'appui de l'ECA de la représentation.	En cours
	N/A	N/A		Annulé

6.2 Impliquer les administrations bénéficiaires dans l'élaboration des termes de références et dans l'analyse des offres afin d'éviter tout blocage dans le processus.

N'est pas pertinent. Risque d'avoir l'effet contraire. Les concertations avec les Administrations bénéficiaires effectuées lors de la phase d'élaboration et de validation des PRCs.

6.3 Prévoir un accompagnement d'une expertise en digitalisation dans l'élaboration des TdR	ALAOUI MDAGHRI Bassam	31/05/2023	Ceci fait partie des tâches de l'ATN expert en digitalisation.	En cours
--	--------------------------	------------	--	----------

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
7. Les thématiques transversales TT (droits humains, environnement) sont faiblement intégrées dans le renforcement de compétences	16/11/2018	DEV	Faible	Faible	Faible

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
7.1 Elaborer une approche d'intégration des TT (sur base des analyses et des spécificités de chaque administration) qui motive les administrations à intégrer les TT dans le plan RC.	Direction de l'intervention	31/12/2020	L'intégration des thématiques transversales fait l'objet d'un suivi régulier à l'occasion de la mise en oeuvre des activités du projet et analysées annuellement dans les rapports résultats. Les départements de l'environnement et des Droits de l'homme font partie des partenaires bénéficiaires de l'intervention.	En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
8. Au vu du nombre important d'administrations bénéficiaires et du budget restreint, un risque de « saupoudrage » des activités de RC (Nombre de bénéficiaires et actions de formation) peut se présenter.	16/11/2018	OPS	Faible	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
8.1 Les plans de RC doivent privilégier les formations transversales inter-administrations.	Assistance Technique	31/12/2020	Un plan commun de renforcement des compétences transversales en matière du digital a été élaboré et validé d'une manière concertée avec l'ensemble des partenaires bénéficiaires, dont la mise en oeuvre efficiente par l'intervention a permis l'atteinte des résultats qualitatifs et quantitatifs probants.	Accompli
8.2 Les activités de RC de l'intervention doivent s'inscrire dans les schémas directeurs des administrations bénéficiaires et donc être complémentaires aux autres activités RC mises en place par les administrations.	Comité technique de suivi	30/06/2021	Le diagnostic réalisé lors de l'étape d'élaboration des PRCs a démontré une absence de schémas directeurs de formation au sein de la plupart des Administrations. Celles ayant des politiques de formation bien structurées veillent à l'intégration des activités e-TAMKEEN (MTNRA, Finances, Agriculture, ADD, Solidarité, Équipement,...).	Annulé

Identification des risques			Analyse des risques		
----------------------------	--	--	---------------------	--	--

Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
9. Les administrations bénéficiaires ne mettent pas à profit les nouvelles compétences acquises par les fonctionnaires.	16/11/2018	PRIORITAIRE	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
9.1 Conclure des accords de partenariats entre chaque administration, le DRA et l'intervention dans lesquels les droits et les obligations mutuels seront définis, notamment en termes d'engagement et d'application des nouveaux acquis.	Direction de l'intervention	31/12/2021	Un accord de partenariat global pour la mise en oeuvre du PRC commun transversal a été élaboré, dont la signature par l'ensemble des partenaires bénéficiaires a été retardée à cause du contexte électoral et des nouvelles restructurations des départements gouvernementaux au cours de la deuxième moitié de l'année 2021.	En retard
9.2 Inclure dans l'appréciation des plans RC les conditions de réussite d'intégration des nouvelles compétences acquises au sein des administrations.	Direction de l'intervention	31/05/2023	Une démarche d'évaluation à postériori des activités de formation a été élaborée.	En cours
9.3 Suivre/évaluer les effets et si possible l'impact des activités RC avec les administrations bénéficiaires dans une approche participative.	Assistance Technique	30/06/2023	Le premier exercice d'évaluation à froid des cycles prioritaires est en cours de lancement pour une mise en oeuvre en Q1/2022. d'autres évaluations de l'application des acquis de formation seront lancées régulièrement pour le reste de la période d'exécution du projet.	En cours

Identification des risques	Analyse des risques
----------------------------	---------------------

Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
10. Faible appropriation de la démarche RC digital du projet, et difficulté de sa reproduction par la DRA à l'ensemble des administrations.	16/11/2018	PRIORITAIRE	Faible	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
10.1 Un dialogue régulier avec les décideurs des administrations pour leur adhésion à la démarche.	Direction de l'intervention	31/05/2023	La coordination continue au sein du CTOS et du réseau des points focaux, ainsi que les actions de formation pour le niveau stratégique au sein des Administrations bénéficiaires permet d'assurer une bonne adhésion à la démarche.	En cours	
10.2 Accompagner le département de la réforme de l'Administration (MNTRA) dans ce dialogue.	Direction de l'intervention	31/05/2023	Le modèle de capitalisation en cours d'élaboration et l'accompagnement en renforcement de compétences du MNTRA et des autres partenaires à ce niveau permet d'assurer ce dialogue.	En cours	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
11. Duplication de programmes de formation à travers les interventions des PTF qui travaillent avec des Ministères / institutions similaires.	16/11/2018	DEV	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques		
------------------------	--	--	-------------------	--	--

Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
11.1 Etablir un dialogue régulier avec les PTF et un mapping des actions de renforcement des compétences en matière de digitalisation, ainsi que l'établissement de synergies et complémentarités (Ex. D4D Hub,...).	Equipe pays	31/05/2023	La coordination étroite avec le département FEE et l'unité D4D au siège de Enabel est assurée de manière régulière, ainsi que le partage et échanges d'expérience avec d'autres PTF au Maroc. Les produits de capitalisation modélisée de l'intervention en cours d'élaboration permettra également d'assurer cette transmission.	En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
R12/MOR1688811 > Manque de communication et faible coordination/collaboration entre le DRA et les institutions opérationnelles : ADD et ENSA.	29/07/2019	OPS	Moyen	Haute	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
A1-R12/MOR1688811 > Activer et veiller au bon déroulement régulier des réunions de pilotage et de suivi (COPIL/CTOS).	Direction de l'intervention	31/05/2023	- 3 réunions COPIL et 5 réunions CTOS ont été tenues à ce jour. - prochaines réunions programmées en Q1/Q2 2022.	En cours
A2-R12/MOR1688811 > Constitution et animation du Réseau des points focaux, en utilisant également les outils de travail collaboratif.	Direction de l'intervention	31/05/2023	Plusieurs activités de consolidation et de renforcement des compétences du réseau des points focaux sont réalisées régulièrement.	En cours

A3-R12/MOR1688811 > Organisation d'ateliers d'échange et de partage avec les différents départements bénéficiaires.	Direction de l'intervention	31/05/2023	Plusieurs activités de sensibilisation d'information et d'échange impliquant les départements partenaires sont organisées par l'intervention, dont le plus récent est l'atelier d'échange et de réflexion sur la thématique de digital learning au Maroc, organisé en décembre 2021.	En cours
---	-----------------------------	------------	--	----------

A4/R12/MOR1688811 > Elaboration et publication de Newsletters trimestrielles du programme.	Direction de l'intervention	31/05/2023	8 newsletters de communication et d'information sur les activités du programme ont été élaborées et diffusées à une audience de plus en plus croissante des parties prenantes institutionnelles et individuelles intéressées par l'intervention.	En cours
--	-----------------------------	------------	--	----------

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
R13/MOR1688811 > Changement de l'ancrage institutionnel du projet, suite à la restructuration gouvernementale en Octobre 2019 et le changement du Ministère de la Fonction public et de la réforme de l'Administration, qui est devenu un département rattaché au Ministère de l'économie et des finances et de la réforme de l'Administration (MEFRA).	31/10/2019	REP	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
A1-R13/MOR1688811 > Suivi de l'évolution de la restructuration du département de la réforme de l'Administration et des chantiers prioritaires de la modernisation de l'Administration.	Direction de l'intervention	30/04/2022	- La continuité des activités du programme est assurée tel que prévu dans le DTF : Les chantiers de la simplification des procédures, du gouvernement ouvert et de la digitalisation étant toujours dans les	En cours

attributions du département de la réforme de l'Administration, qui a connu un nouveau rattachement plus pertinent en Q4 2021, au nouveau Ministère de la transition numérique (MNTRA).

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
R14/MOR1688811 > Le plan national de réforme de l'Administration 2018-2021, tel qu'il a constitué la référence de base de l'intervention, n'est plus à l'ordre du jour/connait un changement dans ses priorités suite au remaniement ministériel et la restructuration du département de la réforme de l'Administration.	01/11/2019	OPS	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
A1/R14/MOR1688811 > Lié au R13.	N/A	N/A		Annulé

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
	16/03/2020	PRIORITAIRE	Moyen	Moyen	Moyen

R15/MOR1688811 : Impact du contexte de crise lié au COVID-19 et ses répercussions sanitaires, économiques et sociales, ainsi que des mesures de confinement total prises par le Gouvernement marocain sur la mise en œuvre dans les délais des activités prévues et l'atteinte des résultats du programme.

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
A1-R15/MOR1688811 > Suivi Rapproché de l'état d'avancement des activités en télétravail : Réunions de l'équipe à distance au moins 2 fois par semaine, en collaboration avec le responsable national et son adjoint.	Direction de l'intervention	28/02/2022	Voir fichier de planification télétravail de l'équipe e-TAMKEEN.	Accompli
A2-R15/MOR1688811 > Présentation et suivi de de l'état d'avancement lors des réunions hebdomadaires des IMs avec RepMOR.	Représentation	31/12/2020	Voir Note réponse de ENABEL à la crise COVID-19.	Accompli
A3-R15/MOR1688811 > Proposition d'actions en réponse à la Crise COVID19 (1) : Elaboration et mise en œuvre d'un programme prioritaire de renforcement de compétences au profit des administrations bénéficiaires.	Direction de l'intervention	30/09/2021	2 cycles prioritaires de formation et approche d'innovation publique via l'initiative pionnière IDARATHON, ont réalisées en 2020 et 2021 avec des résultats probants au-delà des attentes initiales.	Accompli
A4/R15: MOR1688811 > Réunions hebdomadaires de suivi de la mission d'idoine (Cabinet-Partenaire-ENABEL) avec actualisation du tableau de suivi de la mission et mobilisation des Points focaux par l'équipe du programme.	Direction de l'intervention	31/12/2020		Accompli

Identification des problèmes				Analyse de la question
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question		Impact potentiel
P1/MOR168811 > Le PNRA 2018-2021, en tant que tel, ayant constitué la base de formulation du programme n'est plus considéré comme prioritaire suite à la transformation du MRAFP en département de la réforme de l'Administration rattaché au MEF.	09/10/2019	OPS		Nul
Atténuation de l'émission			Suivi de l'émission	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
A1.P1/MOR168811 > Mobilisation de l'UGP et de la Direction du programme pour assurer une bonne coordination et communication autour de ce changement, ainsi que la consolidation et la continuité de l'ancrage du programme.	Direction de l'intervention	31/12/2021	Le département de la réforme de l'Administration a connu en 2021 un nouveau rattachement plus pertinent au ministère de la transition numérique, avec une continuité des chantiers prioritaires, d'autant plus que le digital constitue désormais un des grands axes prioritaires du nouveau modèle de développement adopté par le Maroc pour les 15 prochaines années à l'horizon 2035.	Accompli
Identification des problèmes				Analyse de la question
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question		Impact potentiel
	01/10/2019	OPS		Nul

P2/MOR168811 > L'absence de communication claire sur la stratégie de transformation digitale des Administrations et sur les priorités du gouvernement et de l'ADD dans ce sens.				
Atténuation de l'émission			Suivi de l'émission	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
A1.P2/MOR168811 > Veille sur la stratégie de communication et continuité de la coopération active avec l'ADD.	Direction de l'intervention	31/12/2021	Même progression positive que le problème conjoncturel précédent.	Accompli
Identification des problèmes				Analyse de la question
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel	
P3/MOR168811 > La crise sanitaire liée au COVID-19 et les mesures de confinement total prises au Maroc retarde de manière significative l'avancement des activités du programme : Mission d'élaboration des Plans de renforcement de compétences.	16/03/2020	PRIORITAIRE	Moyen	
Atténuation de l'émission			Suivi de l'émission	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
A1.P3/MOR168811 > Suivi rapproché (micro management) des activités d'élaboration et de mise en œuvre des PRC.	Direction de l'intervention	31/12/2020	- L'élaboration et la validation des PRCs a été réalisée. - Les cycles de formations prioritaires ont été réalisés avec des résultats forts probants, dépassant les objectifs fixés initialement.	Accompli

Identification des problèmes				Analyse de la question
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question		Impact potentiel
P4/MOR1688811 > Le spectre continue de la pandémie impacte négativement sur la mise en œuvre activités prévues dans les PRCs : Surtout les visites d'échanges et voyages d'étude.	01/04/2020	OPS		Moyen
Atténuation de l'émission			Suivi de l'émission	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
A1.P4/MOR1688811 > Reporter la programmation des activités de voyage à l'étranger à partir du Q4/2021, tout en envisageant des visites pour petits groupes à l'intérieur du Maroc à partir du Q3/2021.	Direction de l'intervention	31/12/2021	Des actions de formation alternatives ont été mis en œuvre dans le cadre des cycles prioritaires de formation et de l'initiative IDARATHON. - Des visites d'échange et voyages d'études ont été reprogrammées à partir du Q1/2022.	Accompli

10.8 Tableau de suivi détaillé des décisions des COPIL

Décision à prendre		
Décision à prendre	Période d'identification	Source
D1/MOR168811 > Le Règlement d'ordre interne a été validé par les membres du COPIL de démarrage.	31/07/2019	Comité de pilotage

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
La version finale du ROI a été envoyée aux membres du COPIL avec le PV.	UGP	16/08/2019	--	Accompli

Décision à prendre		
Décision à prendre	Période d'identification	Source
D2/MOR168811 > La dénomination finale retenue pour le programme est « e-Tamkeen » : •Le « e- » renvoie à la dimension technologique (digital/ numérique/ électronique) ; • « Tamkeen » est le nom arabe qui désigne, dans le sens du programme, la maîtrise et l'acquisition des compétences en « Digital ».	31/07/2019	Comité de pilotage

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut

La dénomination finale adoptée lors du COPIL a été communiquée aux partenaires et les outils de communication adaptés en fonction.	Direction de l'intervention	16/08/2019	--	Accompli
Décision à prendre				
Décision à prendre		Période d'identification	Source	
D3/MOR168811 > La demande adressée par l'Ambassade de Belgique à Enabel d'ajouter le Secrétariat d'Etat au Développement durable à la liste des bénéficiaires du programme a été acceptée par les membres du COPIL.		31/07/2019	Comité de pilotage	
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
La liste des administrations bénéficiaires a été actualisée et communiquée aux partenaires	Direction de l'intervention	18/10/2019	--	Accompli
Décision à prendre				
Décision à prendre		Période d'identification	Source	
D4/MOR168811 > Une réunion sera programmée dans les prochaines semaines entre l'Unité de Gestion du Programme (UGP) et l'ADD pour discuter en détail les modalités et chantiers de collaboration : Une première piste de mutualisation des outils et des moyens entre le programme et l'ADD concerne la mise en place d'une plate-forme		31/07/2019	Comité de pilotage	

collaborative d'échanges d'informations et de documents entre tous les partenaires et parties prenantes du programme.

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Programmer une réunion avec l'ADD pour discuter les modalités et chantiers de collaboration avec le programme.	Direction de l'intervention	30/09/2019	La réunion a été tenue le 09/10/2019 au siège de l'ADD à l'occasion de la mission d'appui-conseil de Jan de Ceuster et Shari Ghyselen. Les pistes de collaboration et le rôle attendu de l'ADD ont été discutés et clarifiés.	Accompli

Décision à prendre			
Décision à prendre	Période d'identification	Source	
D5/MOR168811 > L'ENSA s'engage à mettre à la disposition du programme les ressources et moyens dont elle dispose pour assurer son ancrage et sa durabilité à la fois au niveau central et local. Les modalités de concrétisation seront examinées lors des réunions ultérieures.	31/07/2019	Comité de pilotage	

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Clarifier et concrétiser le rôle et les modalités de collaboration avec l'ENSA dans le cadre du programme.	Direction de l'intervention	31/10/2019	Deux réunions ont été tenues au siège de l'ENSA : Le 12/09/2019 (Intervention Manager et Représentante-Résidente) et le 08/10/2019 (Equipe Enabel du Programme et Shari Ghyselen), lors desquelles la contribution et le rôle de l'ENSA ont été discutés : Expertise, Organisation des formations, Ancrage et Durabilité...	Accompli

Décision à prendre		
Décision à prendre	Période d'identification	Source

D6/MOR168811 > La planification opérationnelle proposée pour les activités du semestre 2 (Q3/Q4) – 2019 a été validée.

31/07/2019

Comité de pilotage

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
--	--	--	---	Accompli

Décision à prendre		
Décision à prendre	Période d'identification	Source

D7/MOR168811 > Les Termes de référence pour la réalisation des actions de formation prioritaires dans les domaines de l'ingénierie de formation et la transformation digitale des administrations au profit des points focaux dans les administrations bénéficiaires, sont en cours de réalisation et les drafts seront transmis aux membres du COPIL avec le présent PV .

31/07/2019

Comité de pilotage

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut

Partager le draft des TDRs avec les membres du COPIL et les finaliser en collaboration avec le MRAFP, l'ADD et l'ENSA, avec l'appui de ENABEL-Siège.	Direction de l'intervention	31/08/2019	---	Accompli
--	-----------------------------	------------	-----	----------

Décision à prendre				
Décision à prendre		Période d'identification		Source
D8/MOR168811 > Les correspondances pour la désignation des points focaux au sein des 13 Administrations bénéficiaires seront envoyées fin Aout par le MRAFP.		31/07/2019		Comité de pilotage

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut

Préparer et envoyer les correspondances signées par le SG du MRAFP aux administrations bénéficiaires.	Direction de l'intervention	31/08/2019	- Les propositions de lettres ont été préparées par l'équipe du projet avant fin Aout. Après plusieurs changements au niveau du Secrétariat général du MRAFP, les correspondances signées ont finalement été envoyées le 12 septembre 2019. - L'équipe du programme a pris contact avec les administrations bénéficiaires pour faciliter et activer la désignation et la mobilisation des points focaux.	Accompli
---	-----------------------------	------------	---	----------

Décision à prendre				
Décision à prendre		Période d'identification		Source

D9/MOR168811 > La prochaine réunion du Comité de pilotage est programmée en Q4-2019 (Fin novembre), précédée d'un CTOS (Comité technique d'orientation et suivi).	31/07/2019	Comité de pilotage
---	------------	--------------------

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Anticiper et préparer la tenue des prochaines réunions des CTOS et COPIL.	Direction de l'intervention	30/06/2020	1- Fixer la date des réunions en concertation avec la DRA ; 2- Préparer les courriers d'invitation des participants ; 3- Organisation des réunions (CTOS + COPIL)	Prévu

Décision à prendre		
Décision à prendre	Période d'identification	Source

D10/MOR1688811 - Valider la note méthodologique actualisée de la mission de consultation du cabinet "Idoine" pour l'élaboration des Plans de renforcement des compétences e-TAMKEEN et la partager avec les points focaux du programme.	05/03/2020	Comité de suivi
---	------------	-----------------

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
- La version finale de la note méthodologique ainsi que le détail du déroulé de la mission sera envoyé aux points focaux avec le PV de la présente réunion.	UGP	16/03/2020	---	Accompli

- D'autres recommandations ont porté sur l'intégration du digital dans les différentes phases d'élaboration des PRC et d'un dispositif digitalisé de suivi-évaluation des PRC ainsi que l'adoption de nouveaux modes innovants et agiles de formation lors de la phase de mise en œuvre.	Assistance Technique	30/09/2020	- Un cycle prioritaire de formation en réponse au cotexte COVID-19, ainsi qu'une compétition innovante (IDARATHON), ont été proposés et mis en œuvre de manière hybride et agile entre Juin et décembre 2020. - Le dispositif de suivi-évaluation proposé par le cabinet n'a pas répondu aux attentes et sera complété en ayant recours aux ressources internes de Enabel (Intervention et Siège).	Accompli
Décision à prendre				
Décision à prendre			Période d'identification	Source
D11/MOR1688811 > Entamer la phase 2 de la mission du Cabinet de consultation "Idoine" pour l'élaboration des PRC à partir du 16 mars 2020 : Identification et Analyse des fondements des PRC.			05/03/2020	Comité de suivi
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
> Un courrier officiel sera adressé aux différents départements bénéficiaires pour les informer du démarrage de la mission et leur demander d'appuyer le cabinet Idoine par la mise à disposition de la documentation nécessaires et l'organisation des ateliers et rencontres avec leurs services et entités sous tutelle concernées.	Direction de l'intervention	13/03/2020	- Suite au contexte du COVID, le courrier a été retardé, mais finalement envoyé fin Avril 2020. Entretemps, une mobilisation directe des points focaux et des personnes ressources au sein des administrations a été réalisée par l'UGP et le Cabinet Idoine. Ce qui a permis d'avancer sur la mission. - Un réajustement de la mission a été opéré par le comité de suivi et une note a été élaboré dans ce sens.	Accompli

Décision à prendre				
Décision à prendre			Période d'identification	Source
D12/MOR1688811 > Organiser un atelier dédié à l'état des lieux de la transformation digitale de l'Administration au Maroc entre les mois de Avril-Mai 2020.			05/03/2020	Comité de suivi
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
> Activité retardée à cause du confinement et reprogrammée en Q4/2020.	Direction de l'intervention	31/10/2020	Réalisé dans le cadre de IDARATHON 2020 : Keynotes lors des ateliers d'ouverture, d'inspiration et de clôture, et diffusion du panorama des tendances digitales dans la plateforme Idarathon.	Accompli
Décision à prendre				
Décision à prendre			Période d'identification	Source
D13/MOR1688811 > Lancement d'un plan prioritaire de formation au profit des administrations bénéficiaires, comme adaptation à la COVID-19.			30/06/2020	Comité de suivi
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut

- Elaboration des TDRs des différentes sessions de formation et lancement des consultations pour le choix des prestataires.	Direction de l'intervention	30/06/2020	---	Accompli
Décision à prendre				
Décision à prendre			Période d'identification	Source
D14/MOR168811 > Validation de la démarche de communication du projet e-TAMKEEN par le comité technique d'orientation et de suivi.			30/06/2020	Comité de suivi
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Proposition de la démarche par l'équipe du projet en concertation avec le DRA.	Direction de l'intervention	30/09/2020	---	Accompli
Décision à prendre				
Décision à prendre			Période d'identification	Source
D15/MOR1688811 > Accord du partenaire du projet (DRA) pour l'envoi du courrier officiel portant sur les formations prioritaires.			30/06/2020	Comité de suivi
Action			Suivi	

Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Courrier envoyé et formation organisées entre Juillet et Décembre 2020.	Direction de l'intervention	10/07/2020	---	Accompli
Décision à prendre				
Décision à prendre			Période d'identification	Source
D15/MOR1688811 > Accord du partenaire du projet (DRA) pour l'envoi du courrier officiel portant sur les formations prioritaires.			30/06/2020	Comité de suivi
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Courrier envoyé et formation organisées entre Juillet et Décembre 2020.	Direction de l'intervention	10/07/2020	---	Accompli
Décision à prendre				
Décision à prendre			Période d'identification	Source
D16/MOR1688811 > Les membres du comité valident le concept de la compétition "hackathon virtuel", qui sera le premier en son genre au sein de l'Administration publique, dans l'attente de lancer les actions opérationnelles en Septembre 2020.			30/06/2020	Comité de suivi

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Finalisation de la note conceptuelle et présentation pour validation par le COPIL.	Direction de l'intervention	30/09/2020	---	Accompli

Décision à prendre				
Décision à prendre			Période d'identification	Source
D17/MOR168811 > Finaliser le cycle de formation prioritaire en réponse à la crise COVID-19 au cours de l'année 2020.			01/10/2020	Comité de pilotage

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Déployer les sessions restantes programmées avant fin décembre 2020, en explorant la possibilité de les organiser en format hybride.	Direction de l'intervention	31/12/2020	Toutes les sessions ont été concrétisées selon l'échéancier planifié.	Accompli

Décision à prendre				
Décision à prendre			Période d'identification	Source
			01/10/2020	Comité de pilotage

D18/MOR1688811 > Développement d'une plateforme e-Learning dédiée au projet e-TAMKEEN et duplicable dans la phase de Capitalisation, qui pourra par la suite être élargie/ouverte d'une manière continue au-delà de la durée en cours du programme actuel.

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Le recours à la plateforme "Moodle" sous licence de Enabel, sera testée par l'équipe du projet, à l'issue du cycle prioritaire de formation.	Direction de l'intervention	31/03/2021	Echanges avec Enabel-siège et l'expérience pilote de la plateforme au niveau de l'Ouganda.	Accompli

Décision à prendre			
Décision à prendre		Période d'identification	Source
D19/MOR1688811 > Réfléchir à un nouveau système de remise des attestations de formation.		01/10/2020	Comité de pilotage

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
> Le format hybride privilégié pour l'organisation des sessions de formation, permet d'organiser des remises en présentiel des certificats. > Les possibilités de remise des certificats en ligne, en cours d'examen.	Direction de l'intervention	31/03/2021	La plateforme digitale de gestion des formations permettra la délivrance en ligne des certificats.	Accompli

Décision à prendre		
Décision à prendre	Période d'identification	Source
D20/MOR1688811 > Synergies et complémentarités avec le projet « Digital Academy de l'ADD ».	01/10/2020	Comité de pilotage

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Réunions avec les représentants de l'ADD pour développer et concrétiser les synergies possibles.	Direction de l'intervention	31/03/2021	Une réunion a été organisée entre les représentants de Enabel (Représentation et e-TAMKEEN) et l'ADD (Octobre 2020), suivie d'échanges autour des différentes pistes de synergie possibles, dont avec Digital Academy.	Accompli

Décision à prendre		
Décision à prendre	Période d'identification	Source
D21/MOR1688811 > Préconiser l'organisation de formations hybrides dès que les conditions le permettent. L'ENSA réitère son appui et la mise à disposition de ses moyens logistiques pour abriter les sessions de formation en présentiel dans l'enceinte de l'école et dans le respect des mesures sanitaires en vigueur.	01/10/2020	Comité de pilotage

Action			Suivi	
--------	--	--	-------	--

Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Format hybride adopté lors des derniers lots du cycle prioritaire de formation (Q4/2020).	Direction de l'intervention	31/12/2020	---	Accompli
Décision à prendre				
Décision à prendre			Période d'identification	Source
D22/MOR1688811 > Plateforme de tableau de bord du programme e-TAMKEEN.			01/10/2020	Comité de pilotage
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Finaliser et intégrer dans un portail dédié au programme, en donnant l'accès aux points focaux pour pouvoir actualiser les données concernant leurs départements.	Assistance Technique	31/03/2021	---	Accompli
Décision à prendre				
Décision à prendre			Période d'identification	Source
D23/MOR1688811 > Organisation du 1er Hackathon en ligne « #e-IDARATHON ».			01/10/2020	Comité de pilotage

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Validation de la proposition de l'événement en élargissant la durée de déroulement (Octobre- Novembre 2020).	Direction de l'intervention	15/10/2020	---	Accompli
Envisager une version bilingue de la plateforme "idarathon.ma"	Assistance Technique	30/11/2020	---	Accompli
Préparer un plan d'action pour le post-IDARATHON 2020 et l'accompagnement de la phase de mise en œuvre de la banque de projets.	Direction de l'intervention	31/03/2021	---	Accompli
Décision à prendre				
Décision à prendre			Période d'identification	Source
D24/MOR1688811 > Finalisation et Validation des Plans de renforcement des compétences (PRC) des administrations bénéficiaires.			01/10/2020	Comité de pilotage
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Le plan commun et les autres PRC sont à finaliser avant l'échéance du mois de novembre.	Assistance Technique	30/11/2020	La durée de la mission d'expertise externe a été étendue jusqu'à fin novembre 2020. L'atelier de restitution de la mission et des livrables finaux a été réalisé le 29 décembre 2020.	Accompli

Décision à prendre				
Décision à prendre			Période d'identification	Source
D25/MOR1688811 > Signature des Accords de partenariat tripartites (APT) pour la mise en œuvre des PRC : Un premier lot d'APT est prévu pour signature en décembre 2020.			01/10/2020	Comité de pilotage
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
La signature des premiers APT reportée au 1er trimestre 2021, vu le retard accumulé pour la finalisation de la mission d'expertise externe avec IDOINE.	Direction de l'intervention	31/03/2021	Un changement d'approche concernant cette activité a été adopté lors du COPIL 3 en juillet 2021.	Annulé
Décision à prendre				
Décision à prendre			Période d'identification	Source
D26/MOR1688811 > La prochaine réunion du Comité de pilotage est programmée en Q1-2021, précédée d'un CTOS (Comité technique d'orientation et suivi).			01/10/2020	Comité de pilotage
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut

La réunion du CTOS3 a été tenue le 29 décembre 2020.	Direction de l'intervention	31/12/2020	Le compte Rendu de la réunion a été établi et partagé avec les membres du CTOS (points focaux des départements bénéficiaires).	Accompli
Décision à prendre				
Les PRCs Actualisés ainsi que le Rapport final de la mission IDOINE seront envoyés aux points focaux au cours du mois de janvier 2021.			29/12/2020	Comité de suivi
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
CR avec annexes nécessaires envoyé aux membres du comité (CTOS).	Direction de l'intervention	15/01/2021		Accompli
Décision à prendre				
Des réunions de restitution, avec chaque département ministériel, seront organisées pour la validation finale des PRC et la préparation des accords de partenariat pour signature. Les premières réunions seront programmées pour le mois de février 2021.			29/12/2020	Comité de suivi
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Planning des réunions bilatérales en cours de réalisation et de concertation.	Direction de l'intervention	15/02/2021		Accompli
Décision à prendre				

Un courrier officiel sera adressé aux différents départements, pour fixer une date pour la signature des Conventions. Les envois seront effectués au cours du premier trimestre de l'année 2021.	29/12/2020	Comité de suivi
--	------------	-----------------

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Les courriers en cours de préparation par le DRA.	Direction de l'intervention	15/02/2021	Changement de démarche de signature des APT > Voir PV COPIL 3.	Annulé