



Rapport de résultats 2019

MOR1688811/e-TAMKEEN

MAROC

Royaume du Maroc



Département de la Réforme de l'Administration

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES.....	2
ACRONYMES.....	4
1 APERÇU DE L'INTERVENTION (MAX. 2 PAGES).....	5
1.1 FICHE D'INTERVENTION	5
1.2 EXÉCUTION BUDGÉTAIRE.....	5
1.3 AUTOÉVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	6
1.3.1 <i>Pertinence</i>	6
1.3.2 <i>Efficacité</i>	6
1.3.3 <i>Efficiéce</i>	6
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i>	6
1.4 CONCLUSIONS.....	7
2 MONITORING DES RÉSULTATS.....	8
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE	8
2.1.1 <i>Contexte général</i>	8
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	8
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	8
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	8
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME	9
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	9
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	9
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	9
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1	10
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	10
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	10
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	10
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2	11
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	11
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	11
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	11
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3	12
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	12
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	12
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	12
3 THÈMES TRANSVERSAUX	13
3.1 GENRE.....	13
3.2 ENVIRONNEMENT	13
3.3 AUTRE	13
4 GESTION DES RISQUES	14
5 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....	15
5.1 RÉORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	15
5.2 RECOMMANDATIONS	15
5.3 ENSEIGNEMENTS TIRÉS	15
6 ANNEXES.....	17

6.1	CRITÈRES DE QUALITÉ.....	17
6.2	DÉCISIONS PRISES PAR LE COMITÉ DE PILOTAGE ET SUIVI.....	21
6.3	CADRE LOGIQUE MIS À JOUR.....	22
6.4	APERÇU DES MORE RESULTS.....	22
6.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) ».....	22
6.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	22

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
DFCTA	Direction de la Formation des Cadres Techniques et Administratifs
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
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
ÉS	Égalité des Sexes
F & H	Femmes et Hommes
hab.	habitant
HCI	Capital Humain Index
HQ	Head Quarter
IFP	Institut de Formation Portuaire
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain

MAD	Dirham Marocain
MAECAMRE	Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération africaine et des marocains résidents à l'étranger.
MAPMDREF	Ministère de l'Agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts
MMRE/ MAECAMRE	Ministère délégué chargé des Marocains Résidents à l'Etranger (auprès du MAECAMRE)
MEFRA	Ministère de l'Economie, des Finances et de la réforme de l'Administration
MTIP	Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle
METLE	Ministère de l'Equipeement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau
MSDSEF	Ministère de la Solidarité, du Développement social, de l'Egalité et de la Famille
MI	Ministère de l'Intérieur
MonOp	Monitoring Opérationnel
MOOC	Massive Open Online Course
DRA/MEFRA	Département de la Réforme de l'administration /MEFRA
OI	Objectif Intermédiaire
OMAP	Observatoire Marocain de l'Administration Publique.
ONEE	Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONPT	Office National des Postes et Télécommunications
OPS	Opérations
ORMVA	Office Régional de Mise en Valeur Agricole
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
RC	Renforcement des compétences
RCI	Réseau de Concertation Interministérielle
REC	Référentiel Emploi & Compétences
ROI	Règlement d'Ordre Intérieur
SEE	Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau
SEGMA	Service Etatique Géré de Manière Autonome
SFC	Stratégie de formation continue
SGFP	Statut Général de la Fonction Publique

SI	Système d'Information
SM	Sa Majesté
TI	Technologies d'Information
TIC	Technologies d'Information et de Communication
TII	Technologie d'information index
TT	Thématique Transversales
WEF	World Economic Forum
WWW	World Wide Web

1 Aperçu de l'intervention (max. 2 pages)

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Projet de renforcement des compétences des fonctionnaires (F/H) au niveau central et local en matière de digitalisation
Code de l'intervention	MOR1688811
Localisation	Couverture Nationale
Budget total	3500000 EUR
Institution partenaire	MAR - Ministère de l'Économie et des Finances MAR - Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique (MRAFP) MAR - Agence de Développement du Digital MAR - Ecole nationale supérieure de l'administration _ENSA MAR - Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration (MEFRA) - Direction du budget MAR - Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration - Département de la Réforme de l'Administration
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 Les usagers du service public (Citoyens, entreprises et Administration)

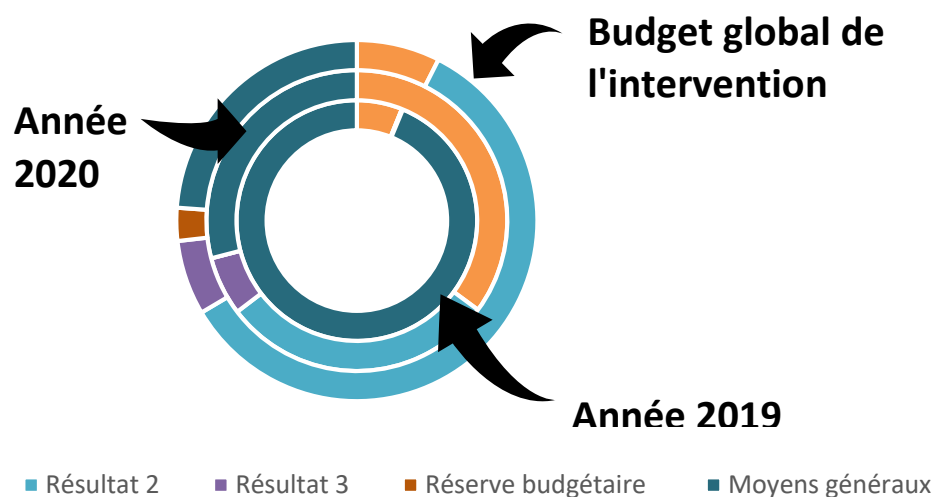
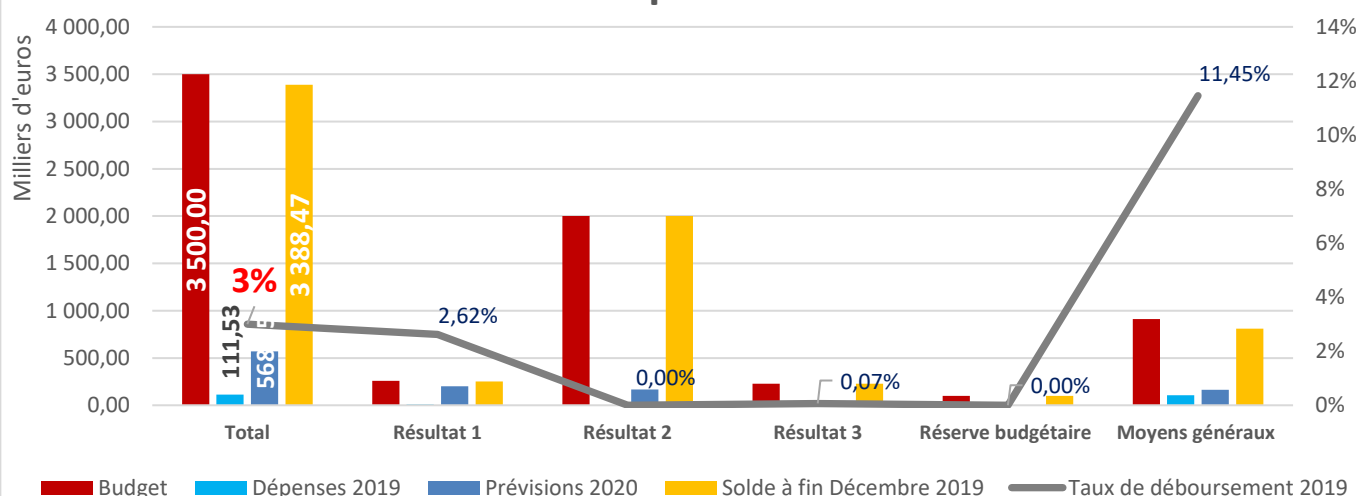
Impact	MOR1688811 L'administration marocaine donne une réponse adaptée aux exigences de la modernisation et des évolutions auxquelles elle est confrontée pour un service public performant aux citoyens.
Outcome	A Les compétences des fonctionnaires du niveau central et local sont renforcées pour une gestion plus efficace et efficiente du service public
Outputs	A01 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 A02 Les compétences stratégiques et opérationnelles des fonctionnaires sont renforcées afin de définir, accompagner, mettre en oeuvre et utiliser les projets digitaux A03 Les capacités du MRAFP sont renforcées en matière de communication, coordination et de capitalisation
Année couverte par le rapport	2019

¹ L'impact se réfère à l'objectif global, le résultat se réfère à l'objectif spécifique, l'output se réfère au résultat attendu

1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année (n)
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (n)		
Output 1	260.000,00	NA	2019: 6817,00	253.183,00	2.6%
Output 2	2.000.000,00	NA	2019: 0,00	2.000.000,00	0%
Output 3	227.000,00	NA	2019: 156,00	226.884,00	0,07%
Réserve budgétaire	100 .000,00	NA	2019: 0,00	100.000,00	0%
Moyens généraux	913.000,00	NA	2019: 104.566,00	808.434,00	11.45%
Total	3.500.000,,00	NA	2019: 111.526,54	3.388.473,46	3%

Situation des dépenses - e-TAMKEEN



1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

L'intervention est toujours jugée très pertinente et en phase avec les politiques et stratégies nationales au Maroc et en Belgique en matière d'orientation vers la digitalisation des administrations publiques : La Stratégie Maroc digital 2020, le Plan national de la réforme de l'Administration (PNRA 2018-2021), ainsi que la note stratégique Digitalisation pour le développement (D4D) de Enabel.

Le volet capital humain et de renforcement des compétences des cadres de l'Administration est bien entendu primordial pour la réussite de la transformation digitale au sein de toute organisation.

1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

Les activités réalisées et les résultats atteints en cette période de six mois de mise en œuvre de l'intervention ont permis de mettre sur place une dynamique de mobilisation et d'implication des parties prenantes du programme « e-TAMKEEN » afin de mener à bien les processus d'élaboration et de mise en œuvre des plans de renforcement de compétences planifiées en 2020.

1.1.1 Efficience

	Performance
Efficience	B

En cette première année d'exécution de l'intervention, le démarrage effectif de la mise en œuvre et des activités du programme a été entamé en juin 2019. Les ressources et les moyens nécessaires pour la bonne implémentation des activités sont mis en place et gérés de manière optimale et conformément aux planifications opérationnelles et financières prévisionnelles revues pendant les exercices de monitoring trimestriels et semestriels.

1.1.2 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	A

Les acteurs institutionnels directs ainsi que les structures de gestion de l'intervention sont impliqués de manière active dans la mise en œuvre, avec une appropriation effective de la démarche du programme. Un réel intérêt et un fort engagement à continuer de manière durable l'implémentation de la démarche après sa modélisation et capitalisation dans le cadre de « e-TAMKEEN », est toujours manifesté et exprimé par les partenaires.

1.4 Conclusions

Au stade actuel de la première année de mise en œuvre du programme, après six (6) mois d'activités depuis le démarrage effectif des activités et malgré un contexte marqué par la restructuration gouvernementale et le rattachement du Ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'Administration, partenaire stratégique et principal d'exécution, une bonne dynamique est enclenchée pour assurer l'atteinte des objectifs tracés conformément au cadre logique tracé.

A cet effet, il y a lieu de souligner les principaux constats suivants :

- ✓ Une bonne gestion de la phase de démarrage de l'intervention a été réalisée en collaboration étroite avec la représentation Enabel et le département de la réforme de l'Administration (MEFRA) ;
- ✓ La mobilisation du réseau des points focaux du programme au sein des départements ministériels bénéficiaires a été assurée avec le lancement d'un cycle de formations prioritaires dans les domaines de l'ingénierie de formation et de la transformation digitale dans les administrations publiques à leur profit.

dans les domaines de l'ingénierie de formation et de la transformation digitale dans les administrations publiques à leur profit.

- ✓ Le lancement de la consultation externe pour l'élaboration des plans de renforcement de compétences des administrations bénéficiaires a été réalisé, en concertation avec le Département de la réforme de l'Administration (MEFRA) et avec l'appui des services compétents de Enabel (Représentation, départements EST/ETE, OPS/PPU et Procurement).
- ✓ L'identification des complémentarités et des synergies avec les autres interventions Enabel a été réalisée, notamment à travers les réseaux « Digital Enablers » et « D4D Enablers ».
- ✓ La mobilisation de l'expertise belge dans le domaine de la transformation digitale a été concrétisée notamment avec le service public fédéral- Stratégie et Appui (SPF-BOSA) et sera continuée et élargie à d'autres acteurs publics et privés à partir de 2020.

Fonctionnaire exécution nationale ³	Fonctionnaire exécution ENABEL ⁴
	<p style="text-align: center;">Jamal OUCHKER Responsable d'Intervention "e-TAMKEEN" Renforcement des Compétences des Fonctionnaires en matière de Digitalisation Enabel - Agence belge de développement</p>

=====

2 Tout au long du texte, les instructions sur la manière de remplir ce rapport ont été rédigées en italique et surlignées en jaune (tant dans le corps du texte que dans les notes de bas de page). Une fois les cases remplies, toutes ces instructions doivent être supprimées.

3 Nom et signature

4 Nom et signature

2 Monitoring des résultats⁵

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

Dans sa proposition pour un nouveau modèle de développement publié en 2019, Le CESE met l'accent dans les choix stratégiques à opérer par le Maroc pour adresser la problématique du développement sur la libération des énergies vives des citoyens :

« L'idée de base de l'ambition est de placer l'individu au cœur du nouveau modèle, en assurant le développement et le renforcement des capacités individuelles et collectives de l'ensemble des composantes de la société, pour libérer les énergies et inscrire le pays dans une dynamique de développement soutenue et durable. Cela implique d'abord de garantir à tous, sans discrimination aucune, une offre de services publics accessible et de qualité.

Cette orientation portera de toute évidence, sur l'éducation, pour un capital humain qualifié, productif et maîtrisant les armes cognitives de la nouvelle ère. Elle portera aussi sur les autres services publics, pour les rendre plus efficaces et plus efficaces, et les orienter davantage vers et autour du citoyen-usager, notamment la santé, le logement, les transports publics, l'accès à la culture, etc. Un effort particulier devra être fait pour absorber les disparités sociales et territoriales, résultantes du poids de l'histoire et de la géographie.

Sur ce point, deux grands choix sont à opérer, à savoir :

- *Choix 1 : Un système d'éducation et de formation national, centré sur l'apprenant, basé sur la capacitation, la responsabilisation et la motivation des acteurs, dans l'objectif de former un citoyen acteur du progrès économique et social ;*
- *Choix 2 : Une nouvelle génération de services publics performants et accessibles bases sur la responsabilisation des acteurs et tirant complètement parti de l'opportunité de la transformation digitale. »*

Ces passages reflètent sans équivoque la centralité et l'acuité de la question du renforcement des compétences en matière de digitalisation au Maroc, qui est unanimement partagée par l'ensemble des acteurs.

Tout ceci a eu un réel impact positif sur la phase de lancement et démarrage de l'intervention « e-TAMKEEN », au vu du fait que l'appui belge dans ce sens est accueilli d'une manière forte et accrue par l'ensemble des parties prenantes.

2.1.2 Contexte institutionnel

En novembre 2019, un remaniement ministériel a été effectué au niveau du gouvernement avec une restructuration de toute l'architecture gouvernementale à travers la réduction et la polarisation des portefeuilles ministériels (De 39 à 24).

Ceci a également concerné le partenaire principal de mise en œuvre de l'intervention « e-TAMKEN », le Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Administration qui a été rattaché au Ministère de l'économie et des finances, devenu « Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'Administration ».

Le processus de remaniement ministériel a eu un léger impact sur l'intervention, inhérent à une période d'attente pendant le dernier trimestre de l'année 2019, ce qui a retardé quelques activités prévues, en attendant la clarification des attributions du département de la réforme de l'Administration, surtout au niveau stratégique, mais sans constituer un obstacle ou un blocage pour les activités opérationnelles au sein de l'UGP.

En termes d’ancrage de l’intervention, La continuité des activités du projet est assurée au niveau du département de la réforme de l’Administration, d’autant plus que le MEF était déjà et constitue un partenaire stratégique de toutes les interventions de coopération bilatérale belgo-marocaine.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

L’intervention « e-TAMKEEN » est gérée totalement en régie par Enabel. Une modalité qui a permis la facilitation et la fluidification des engagements et dépenses du programme, surtout en ce qui concerne les procédures de marchés publiques, et d’éviter tout éventuel blocage ou retard, surtout dans des situations de changement et de turn-over au niveau institutionnel et de pilotage du projet (comme cela aurait pu être le cas pendant la période de restructuration administrative et gouvernementale Q4/2019).

2.1.4 Contexte HARMO

Le département de la réforme de l’Administration, à travers son Plan de la réforme de l’Administration (PNRA 2018-2021) a tissé différents partenariats avec différents acteurs de développement et partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre des chantiers et actions stratégiques dans le domaine de la modernisation de l’Administration marocaine (PNUD, UE, OCDE, GIZ, USAID, JICA, AECID, CAFRAD, CEA-UN, UNESCO, Enabel...).

L’équipe du projet et Enabel (Représentation et HQ) opèrent une veille stratégique et continue sur les différentes initiatives et projets menés dans le domaine du renforcement des compétences des fonctionnaires et appuyant les chantiers de réforme de l’Administration en général et de transformation digitale.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs⁶

Outcome⁷ : Les compétences des fonctionnaires (F&H) du niveau central et local sont renforcées pour une gestion plus efficace et efficiente du service public					
Indicateurs⁸	Valeur de Baseline⁹	Valeur année N-1¹⁰	Valeur année N¹¹	Cible année N¹²	Cible finale¹³
* 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	NA	0	0	>70
** Taux d'application des compétences acquises (TACA) : mesure le pourcentage De fonctionnaires mettant en application les compétences acquises suite aux actions de formation	NA	NA	0	0	>70
*** Taux de déploiement des PRC au niveau local (TDL) : Mesure le pourcentage de fonctionnaires formés au niveau local (central / Global)	NA	NA	0	0	> 50

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

L'année 2019 étant l'année de démarrage de l'intervention, qui a entamé effectivement ces premières activités en Juin 2019. Etant donné que les 3 indicateurs de l'Outcome sont relatifs à la mesure de la performance de la mise en œuvre des Plans de renforcement des compétences (PRC) et que les dits plans sont encore en phase d'élaboration (S1/2020). Leur mise en œuvre n'est prévue dans la planification de l'intervention qu'à partir du deuxième semestre 2020.

2.2.3 Impact potentiel

A ce stade de l'avancement de l'intervention, on ne peut pas analyser l'impact potentiel vu les considérations cités supra (Voir le commentaire précédent dans le point 2.2.2). Ce n'est qu'à partir du rapport résultats de l'année 2020 que les premières conclusions pourront être tirées.

2.3 Performance de l'output 1



2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : Une démarche de renforcement des compétences, en lien avec la transformation digitale de l'administration est mise en œuvre en concertation avec les administrations bénéficiaires					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N (2019)	Cible année N (2019)	Cible finale
Taux d'élaboration des PRC (T PRC) : Mesure le Nombre de plans RC élaborées par rapport au nombre total d'administrations publiques bénéficiaires	0%	NA	20%	33%	100%
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%	NA	0%	0%	> 86%
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%	NA	0%	0%	> 80%

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ¹⁵	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Les plans de renforcement des compétences (PRC), pour chaque administration, intégrés dans un plan commun		X		
2. Les Accords de partenariat tripartite établis entre le DRA, Enabel et les administrations bénéficiaires		X		
3. Dispositif du suivi-évaluation de la formation et des PRC mis en place dans les administrations		X		

15 A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

Après le lancement officiel du Programme (Kick-off) et la tenue du Copil de démarrage en Juillet 2020, Les activités planifiées et les concertations avec les différentes Administrations et départements bénéficiaires ont été entamées par l'unité de gestion du projet, avec l'appui de la représentation de Enabel et le département de la réforme de l'Administration.

- Entre septembre et Novembre 2019, Le process de désignation des points focaux au sein de chaque Administration bénéficiaire a été réalisé.
- Parallèlement, les TDR ainsi que les consultations pour la réalisation des formations prioritaires pour les points focaux du programme ont été menées par l'UGP en concertation avec Enabel-siège.
- La mobilisation de l'expertise externe pour la réalisation des modules de formation (LMS pour l'ingénierie de formation et Ordiciel pour la transformation digitale) ;
- Un accord spécifique de coopération (ASC) a été élaboré et conclu avec le service public fédéral – services et appui (SPF-BOSA) pour réaliser des sessions de formation sur le digital.
- Organisation du cycle de formation prioritaire en décembre 2019 – Janvier 2020 à l'école nationale supérieure de l'Administration (ENSA) au profit d'une trentaine de participants (PF des Administrations) : 60% du cycle de formation a été réalisée, avec un taux de satisfaction de 92% évalué par les participants).
- En décembre 2019, le marché de consultation pour l'ingénierie de formation du programme et l'élaboration des Plans de renforcement des compétences des administrations bénéficiaires a été lancé/publié, après des concertations sur les TDR et le CSC avec le département de la réforme de l'Administration et le service des marchés publics (Procurment) de Enabel-siège.
- La durée de la mission de consultation pour l'ingénierie de formation du programme est estimée à 6 mois, à l'issue de laquelle les PRC des administrations bénéficiaires seront établis et le dispositif de suivi-évaluation élaboré (Juin 2020).
- Les PRC validés feront l'objet d'accords de partenariat tripartites à signer par l'ensemble des Administrations bénéficiaires en Q3/2020.

2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 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	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N 2019	Cible année N 2019	Cible finale
Taux de fonctionnaires formés (TFF1) : Nombre de personnes dont les compétences ont été renforcées en matière de digitalisation (> 1 formation)	0%	NA	5%	3%	100%
Taux des femmes fonctionnaires formées (TFFF2) : Désagrégation du TFF1	0%	NA	3%	1%	80%
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%	NA	0%	0%	80%
Taux de réalisation du Plan Commun (TRPC2) : Mesure la mise en œuvre réelle des activités planifiées dans le Plan commun de renforcement des compétences	0%	NA	0%	0%	80%
Taux de satisfaction des fonctionnaires formés (TSF) : Mesure la satisfaction des apprenants vis-à-vis des actions de renforcement de compétences réalisées	0%	NA	92%	70%	70%

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Préparation des sessions de formation, de coaching et de voyages d'étude pour le niveau stratégique		X		
2. Organisation et suivi des sessions de formation, de coaching et de voyages d'étude pour le niveau stratégique		X		
3. Préparation des sessions de formation, de coaching et de voyages d'étude pour le niveau opérationnel		X		
4. Organisation et suivi des sessions de formation, de coaching et de voyages d'étude pour le niveau opérationnel		X		

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Les principales activités prévues pour l'atteinte de ce résultat sont tributaires de l'aboutissement du processus de l'ingénierie de formation pour l'élaboration des plans de renforcement de compétences pour les Administrations bénéficiaires et d'un plan commun mutualisé et transverse.

La mission de consultation pour l'élaboration des PRC en question est prévue pour une période de cinq (5) mois à partir du mois de février 2020 et dont les livrables finaux sont attendus en Juin 2020 afin de les concrétiser par le biais de la signature de conventions de partenariat tripartites entre Enabel, le Département de la Réforme de l'Administration et les Administrations bénéficiaires concernées.

Toutefois, des actions de formation préliminaires et prioritaires ont été organisées au cours du dernier trimestre 2019. Elles ont ciblé d'une part des cadres du département de la réforme de l'Administration et d'autre part les points focaux du programme au sein des Administrations bénéficiaires.

- La première, a été effectuée en interne par l'ATN expert en digitalisation (Bassam ALAOUI). Elle a porté sur l'initiation à l'outil de communication « PREZI ». Elle a été organisée au siège du département le 12 septembre 2019 au profit d'une trentaine de participants représentant les différentes Directions du Ministère. L'objectif était de renforcer les compétences du Ministère en matière de communication et d'amélioration des exposés et présentations.
- La seconde action était destinée au réseau des points focaux du programme et a pris la forme d'un cycle de formation sur deux thématiques prioritaires « l'ingénierie de formation » et « la transformation digitale des Administrations ». Plus d'une trentaine (34) de participants ont pris part aux différentes sessions programmées (4 sessions en deux modules) entre décembre 2019 et Janvier 2020.
- Sur l'ensemble des participants (62) à ces premières actions de formation, environ des deux tiers (2/3) était constitué par des femmes (40), dont une grande partie occupait des postes de responsabilité dans leurs administrations.
- L'évaluation à chaud de ces actions de formation a dégagé un taux de satisfaction global de 4,6/5, soit 92%.

2.5 Performance de l'output 3

2.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : Les capacités de la DRA sont renforcées en matière de communication, coordination et capitalisation afin d'opérer la transformation digitale de l'administration publique

Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N 2019	Cible année N 2019	Cible finale
Taux de sensibilisation et d'information (TSI) : Mesure le pourcentage des Administrations publiques bénéficiaires ayant participé aux séances de sensibilisation et d'information	0%	NA	100%	95%	95%
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%	NA	0%	0%	100%
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%	NA	0%	0%	100%

2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Un programme de sensibilisation et d'information à l'attention des administrations publiques			X	
2. Réunions semestrielles d'information et de suivi des PRC et diffusion du modèle auprès des réseaux de coordination (DRH, DSI)		X		
3. Modélisation et capitalisation du renforcement des compétences digitales pour sa duplication		X		

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

Les activités du résultat 3, qui s'articulent autour du renforcement des compétences du département de la réforme de l'Administration en matière de communication, de coordination et de capitalisation, ont été entamées en 2019 pour ce qui concernent les deux volets de communication et de coordination. La partie **capitalisation** est prévue dans le planning initial du programme au terme de l'année 2 de mise en œuvre, à savoir en Q4/2020.

1. Pour le **volet communication**, les différents supports et outils d'information et de sensibilisation ont été élaborés en collaboration avec le département de la réforme de l'Administration, en se focalisant sur l'orientation digitale du programme.
 - La conception de ces supports a été élaborée en interne par l'équipe du programme en concertation avec la chargée de communication de Enabel et l'UGP, et leur édition par des agences de communication externes spécialisées.
 - En plus de l'atelier de lancement (kick-off du programme), l'équipe du projet a tenu des réunions d'information et de sensibilisation sur le programme « e-TAMKEEN » avec certaines administrations partenaires, tout en assurant une veille et une participation active aux différents événements et manifestations organisées sur les thématiques du digital et de réforme de l'Administration au Maroc.

A partir de l'année 2020, L'équipe du projet va élaborer un plan de communication annuel qui constituera le cadre de référence des différentes activités de communication, de sensibilisation et

d'information du programme.

2. Pour le **volet coordination**, En attendant l'activation et la tenue des réunions trimestrielles des comités techniques d'orientation et de suivi (CTOS) conformément au DTF à partir du premier trimestre (Q1) de l'année 2020 pour assurer la coordination et le suivi des activités d'élaboration et de mise en œuvre des plans de renforcement des compétences, l'équipe de l'intervention s'est attelée pendant les 4 derniers mois de l'année 2019 à la constitution et la consolidation d'un réseau d'échange, de collaboration et d'apprentissage commun des points focaux du programme « e-TAMKEEN » au sein de l'ensemble des administrations partenaires/bénéficiaires.

En plus des actions de formation prioritaires au profit de ce réseau (voir supra : points 2.3.3 et 2.4.3) pour le renforcement de leur compétences et l'harmonisation de leur compréhension de la démarche du programme, des plateformes d'échange et de collaboration interactives ont été utilisées par l'équipe du programme via les réseaux sociaux (Whatsapp) et des applications digitales dédiées (Slack & Trello), par la création d'un groupe et d'un espace propres à ce réseau afin de communiquer, de collaborer et d'interagir d'une manière continue, efficace, efficiente et fluide en dehors et en intermittenance des réunions et des échanges d'e-mails.

L'équipe du projet, en totale concertation avec l'UGP, a par ailleurs travaillé sur une panoplie d'outils digitaux existants (open source), qui ont été testées, comparées et configurées pour répondre aux besoins du programme en termes de facilitation du travail et d'orientation digitale, et ce dans les domaines de :

- Signature électronique (Jotform) ;
- Sondages, questionnaires et formulaires en ligne (Wooclap, Microsoft-Forms) ;
- Travail collaboratif (Slack, Trello, Microsoft-Teams) ;
- Communication, sensibilisation et information (Prezi, Sway, Mailshimp) ;
- Suivi et génération graphique des résultats et des indicateurs (Grafana) ;
- Animation et évaluation interactive et instantanée des formations et des ateliers de travail (beekast)...

Tout cela bien sûr en utilisant et en exploitant de manière optimale les outils internes du système ERP+ (PILOT, UBW, Gofast et Go4HR, ...) de Enabel et la Suite Office365 de Microsoft.

En matière de synergies avec les autres interventions Enabel que ce soit au Maroc ou dans les autres pays, l'équipe du projet est très active dans les espaces d'échange et les réseaux sociaux dédiés à la thématique de la Digitalisation (« Digital enablers » et « D4D platform », ainsi que de la communication Enabel et de la C4D. Un inventaire des projets et initiatives de digitalisation des interventions Enabel au Maroc a été effectué et les concertations avec les équipes des interventions Enabel est effectué de manière continue pour identifier les pistes de collaboration et de mutualisation effectives.

Une veille stratégique est également effectuée par l'équipe sur les projets et activités menées par les autres partenaires techniques et financiers (PTF) et organismes internationaux présents et actifs au Maroc et dans la région, afin d'explorer les complémentarités et l'harmonisation des interventions dans le domaine de renforcement de compétences, de modernisation et digitalisation de l'Administration publique.

3 Thèmes transversaux

3.1 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 moins 40% de femmes.

Pour cette première année, il est à signaler que le réseau des points focaux du programme est constitué principalement de 60% de femmes, essentiellement avec des niveaux de responsabilité (cheffe de divisions et cheffe de services) au sein de leurs administrations respectives.

3.2 Environnement

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.

Le programme « e-TAMKEEN » à titre d'exemple a instauré dès les premières réunions la signature électronique des réunions et des documents du programme.

3.3 Autre

L'intervention est également en phase avec l'approche droits, dans la mesure où l'objectif ultime du projet est la délivrance d'un service public de qualité aux citoyens, bénéficiaires finaux de la démarche du projet, par le biais de la modernisation de l'Administration. Les droits d'accès à l'information, la transparence et la participation citoyenne sont autant d'exemples de droits que la digitalisation de l'Administration permet de concrétiser.

4 Gestion des risques

4.1 Matrice des risques :

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
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.	Date limite	Progression	Statut	
Signer un accord de partenariat entre l'administration bénéficiaire, le MRAFP et l'intervention afin de fixer l'engagement de toutes les parties dans le processus de R.C et l'atteinte des résultats.	Direction de l'intervention	31/03/2020		Prévu	
Travailler en complémentarité avec les interventions sectorielles qui appuient ces administrations dans le renforcement de leurs capacités de base.	UGP	31/03/2021	En démarrage	En cours	
Programmer des formations préliminaires/prioritaires pour les points focaux des ministères en matière d'ingénierie de formation et d'initiation à la transformation digitale	Direction de l'intervention	31/10/2019		En cours	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
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	Faible	Haute	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
Assurer un appui aux 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	N/A	N/A		Prévu	
Concernant la validation des Plans de RC, le ROI du COPIL doit intégrer des mesures adaptées (telles que la validation électronique, via échanges d'email ou l'approbation automatique au-delà d'un délai de validation de 5 jours ouvrables).	N/A	N/A		Prévu	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
La mise en œuvre 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 œuvre de leur plan de RC.	16/11/2018	OPS	Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
Organiser un atelier d'information spécifique pour ces nouvelles administrations bénéficiaires sur la méthodologie et l'approche préconisée par l'intervention.	N/A	N/A		Prévu	
Assurer des réunions de suivi fréquentes avec les nouvelles administrations bénéficiaires afin de garantir une mise en œuvre dans les temps prévus des plans de RC par l'intervention.	N/A	N/A		Prévu	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
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	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
Utiliser le plan RC des administrations comme unique base de référence pour l'organisation des activités RC (par chacune des interventions sectorielles et l'intervention RC)	N/A	N/A		Prévu	
Impliquer les interventions sectorielles dans les processus de validation des plans de RC ainsi que dans le suivi des objectifs organisationnels des organisations bénéficiaires. Présence des ECT dans les comités de suivi	N/A	N/A		Prévu	
Organiser un comité de suivi /pilotage conjoint pour l'ensemble des interventions 1/an.	N/A	N/A		Prévu	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Faible motivation des fonctionnaires à acquérir de nouvelles compétences et de les transférer au sein de leur administration	16/11/2018	OPS	Faible	Haute	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
Inclure le profil des participants ciblés dans le plan RC.	N/A	N/A		Prévu	
Responsabiliser les administrations par rapport à ce risque dans toutes les étapes du processus de RC.	N/A	N/A		Prévu	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
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	Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
Garantir les services/conseils d'un expert en marchés publics durant toute la période de mise en oeuvre de l'intervention ;	N/A	N/A		Prévu	
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/A	N/A		Prévu	
Prévoir un accompagnement d'une expertise en digitalisation dans l'élaboration des TdR	N/A	N/A		Prévu	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Les thématiques transversales TT (droits humains, environnement) sont faiblement intégrées dans le renforcement de compétences	16/11/2018	DEV	Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
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.	N/A	N/A		Prévu	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Au vu du nombre important d'administrations bénéficiaires et du budget restreint, un risque de « saupoudrage » des activités de RC peut se présenter.	16/11/2018	DEV	Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
Les plans de RC doivent privilégier les formations transversales inter-administrations.	N/A	N/A		Prévu	
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.	N/A	N/A		Prévu	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Les administrations bénéficiaires ne mettent pas à profit les nouvelles compétences acquises par les fonctionnaires.	16/11/2018	DEV	Haute	Haute	Très Élevé
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
Conclure des accords de partenariats entre chaque administration, le MRAFP et l'intervention dans lesquels les droits et les obligations mutuels seront définis, notamment en termes d'engagement et d'application des nouveaux acquis.	N/A	N/A		En retard	
Inclure dans l'appréciation des plans RC les conditions de réussite d'intégration des nouvelles compétences acquises au sein des administrations.	N/A	N/A		Prévu	
Suivre/évaluer les effets et si possible l'impact des activités RC avec les administrations bénéficiaires dans une approche participative.	N/A	N/A		Prévu	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Faible appropriation de la démarche RC digital du projet, et difficulté de sa reproduction par le MRAFP à l'ensemble des administrations	16/11/2018	DEV	Faible	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		

Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Un dialogue régulier avec les décideurs des administrations pour leur adhésion à la démarche	N/A	N/A		Prévu
Accompagner le MRAFP dans ce dialogue	N/A	N/A		Prévu

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
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	
Etablir un dialogue régulier avec les PTF et un mapping des actions de renforcement des compétences	N/A	N/A		Prévu	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
R11- Manque de communication et faible coordination/ collaboration entre le MRAFP et les institutions opérationnelles : ADD et ENSA.	29/07/2019	OPS	Moyen	Haute	Haute

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
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).	14/10/2019	REP	Moyen	Haute	Haute

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Le plan national de réforme de l'Administration 2018-2021, tel qu'il a constitué la référence de base de l'intervention 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	REP	Moyen	Haute	Haute

4.2 Matrice des problèmes :

Identification des problèmes		Analyse de la question		
Description du problème		Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
Changement de l'Ancrage du programme avec la nouvelle configuration gouvernementale (remaniement ministériel) : Le MRAFP n'existe plus en tant que Ministère et il a été transformé en département de la réforme de l'Administration rattaché au MEF.		09/10/2019	REP	Moyen
Issue mitigation		Follow-up of Issue		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
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	15/11/2019		Prévu

Identification des problèmes		Analyse de la question		
Description du problème		Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
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.		01/10/2019	REP	Moyen

Identification des problèmes		Analyse de la question		
Description du problème		Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
Le Plan national de réforme de l'Administration comme cadre de référence de l'intervention n'est plus une priorité ou change d'orientations suite au remaniement ministériel et le changement de rattachement du département de la réforme de l'Administration.		01/11/2019	REP	Moyen

5 Pilotage et apprentissage

5.1 Réorientations stratégiques

A ce stade de mise en œuvre de l'intervention, il est encore prématuré de se pencher sur ce point. Toutefois, on va s'appuyer sur les constats ressortant des deux missions d'appui-conseil de Enabel-siège, effectuées respectivement en Juin 2019 en appui au démarrage de l'intervention par Joël Meersseman (OPS/PPU) et en Octobre 2019 par Shari Ghyselen (EST/ETE).

5.2 Recommandations

Il n'est identifié, à ce stade de démarrage de l'intervention, de recommandations par rapport aux réorientations stratégiques, mais nous allons nous appuyer sur les recommandations des missions d'appui conseil de Enabel-Siège.

Recommandations	Source	Acteur	Date limite
Organisation du Kick-off event : faire valider rapidement la date définitive de l'évènement ainsi que le contenu du programme de l'évènement. Il sera nécessaire d'attribuer le nom officiel définitif du programme PRC.	Rapport Backstopping (Juin 2019)	Unité de gestion du projet (UGP) en concertation avec Direction du Projet	Q3/2019
Organisation du Comité de pilotage du PRC II : organiser rapidement le CoPil du PRC II car on accuse déjà un certain retard par rapport à la planification initiale. Ce CoPil permettra de faciliter le démarrage du projet en validant tous les points en suspens ou qui attendent un feu vert (baseline mise à jour, budget, planification opérationnelle, ...)		UGP en concertation avec Direction du projet	Q3 /2019
Approbation/validation des 3 Termes de références (Plan de RC, cycle de formations en ingénierie de formation, Formation en transformation digitale de l'administration publique) afin de pouvoir lancer les marchés/appels d'offres au plus vite et contracter les consultants ;	Rapport Backstopping (Juin 2019)	UGP en concertation avec Enabel et DRA	Q4 /2019
Elaboration du plan général de RC : l'équipe PRC II doit accompagner le consultant tout au long de l'exercice d'analyse des besoins auprès de chaque administration bénéficiaire et de la conception du plan de RC. Le MRAFP doit y être étroitement associé pour des questions d'appropriation, de répliquabilité de la démarche et d'assurance qualité. Le plan de RC est l'élément déterminant du programme ;		UGP en concertation avec Enabel et DRA	Q1- Q2/2020
Désigner rapidement tous les points focaux des administrations bénéficiaires : idéalement, un binôme DRH/DSI. Rédiger une « fiche de fonction » précisant leur rôle et responsabilités et ce qui est attendu d'eux durant la mise en œuvre du projet. Préciser également quelle sera leur de charge de travail afin d'anticiper tout risque ;	Rapport Backstopping (Juin 2019)	UGP en concertation avec Direction du projet	Q4/2019
Organiser l'atelier de concertation avec tous les points focaux (septembre 2019) en vue d'opérationnaliser le démarrage du programme ;		UGP en concertation avec Direction du projet	Q4 /2019
Synergies et complémentarité : étendre l'identification à d'autres entités (ONG Echos Communication, autres bailleurs de fonds, villes/communes jumelées, ...)	Rapport Backstopping Juin 2019	UGP	Tout au long du projet
Digitaliser le management du projet PRC II : soutenir, encourager l'utilisation d'outils de digitaux pour gérer le projet et ses activités et pour diffuser l'information. Il faut « penser digital » à chaque action/activité réalisée.		UGP	Tout au long du projet
Innovation : garder en permanence à l'esprit le principe d'innovation du programme (fond et forme). Le PRC II peut être considéré comme un projet pilote où l'innovation doit prendre une place importante.		UGP	Tout au long du projet
Planification opérationnelle : la difficulté principale de cet exercice de planification est de réfléchir l'intervention dans une perspective de 2ans et non 4ans, ce qui impacte considérablement le rythme d'exécution. En effet, la démarche de renforcement de compétences des fonctionnaires des administrations bénéficiaires est censée se réaliser en 2 années complètes, afin d'être reproduite/répliquée par la suite pour d'autres administrations publiques du Maroc.	Rapport Backstopping Juin 2019	UGP – direction du Projet	Q4/2021

<p>Capitalisation : le 1er produit de capitalisation est attendu après 2 années de mise en œuvre du projet. Il faut donc anticiper ce produit. Identifier clairement ce qui est attendu du kit de capitalisation et les étapes pour y parvenir. Ceci doit être pensé avant le début des premières activités de RC/Formations ;</p>	<p>Rapport Backstopping Juin 2019</p>	<p>UGP</p>	<p>Q4-2021</p>
<p>1. En ce qui concerne la formation de base en « transformation digitale de l'administration publique » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vue qu'il existe de grandes disparités au niveau de connaissances/compétences en matière de digitalisation des points focaux, il est recommandé de faire un benchmark sur les capacités de chacun, pour avoir une meilleure vue sur leurs capacités afin de moduler la formation en fonction du niveau et des besoins (p.e. questionnaire auto-évaluation). • Vue qu'il y a déjà des initiatives en place dans le cadre de la transformation digitale de l'administration public, il est recommandé de également inclure une cartographie (ou update) de toutes les initiatives digitales qui sont déjà en place au sein des départements bénéficiaires. • Vue qu'il y a beaucoup d'expertise locale dans la matière de digitalisation, il est recommandé d'impliquer une expertise marocaine dans la formation de base afin de mieux contextualiser les différents modules dans le cadre de la transformation digitale au Maroc. <p>Il est recommandé d'impliquer les directeurs (ou délégués, avec la responsabilité pour prendre des décisions) des différents départements bénéficiaires dans la formation de base et surtout pour la partie qui focalise sur l'élaboration d'un plan pour la transformation digitale au sein de leur département.</p>	<p>Rapport Backstopping Octobre 2019</p>	<p>UGP – Expertise externe</p>	<p>Q4- 2019</p>
<p>2. En ce qui concerne la formation en « ingénierie de formation » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il est recommandé d'impliquer l'ENSA dans la formation des Termes de Référence de la formation et pendant la mise en œuvre (en lien avec la formation PRC) <p>Il est recommandé d'organiser la formation en deux tranches pour permettre aux participants de préparer un exercice pratique lors de la deuxième session sur base des principes théoriques appris dans la première session.</p>			<p>Q4 - 2019</p>
<p>3. Vue que les points focaux des administrations bénéficiaires ont été nommés, il est recommandé de clarifier leur rôle et responsabilités lors d'un atelier de concertation (qui se déroule idéalement avant les formations seront organisés).</p>	<p>Rapport Backstopping Octobre 2019</p>	<p>UGP</p>	<p>Q4- 2019</p>
<p>4. Il est recommandé d'échanger davantage avec des organisations qui travaillent sur le numérique et la transformation digitale et/ou organiser une visite d'étude (en Belgique ou dans la région) pour compléter la formation de base sur la digitalisation. Organisations/bonnes pratiques: Bosa, Smals – ICT for society, Close The Gap avec introduction de la plateforme 'digital for development', BeCentral.org, OpenKnowledgeFoundation, Enabel et l'équipe qui travaille sur la transformation digitale, bonne pratique open4citizens / citizenlab focalisant sur la promotion de l'engagement du citoyen dans les services publics (organiser des hackatons avec les citoyens pour identifier les thèmes pertinents), ...</p>	<p>Rapport Backstopping Octobre 2019</p>	<p>UGP avec appui Develab – D4D programm</p>	<p>Tout au long du projet</p>
<p>4. Communication et capitalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation sur la capitalisation et sharing of practices, ainsi que les fiche praxis et les outils développés par des autres projets (démarrage pour tous ce qui est capitalisation) • Présentation sur la stratégie communication avec des consignes sur l'identité visuelle d'Enabel. 		<p>UGP – D4D programm</p>	<p>Tout au long du projet</p>

<p>5.Synergies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autres projets Enabel au Maroc et notamment le programme migration : demande du secteur privé de digitaliser le registre des personnes migrantes au sein l'entraide nationale/Anapec pour avoir une meilleure idée du nombre et données des personnes migrantes résidant au Maroc, simplification de procédure de demande des permis de travail en ligne (signature digitale, chatbot, ...). • Partenaires au Maroc et en Belgique : le système ICT de Anapec, l'application Actiris en tant que bonne pratique/cas d'étude pour digitaliser les services de Anapec, des bonnes pratiques en termes de stratégies pour la transformation digitale des services public (p.e. Enabel, le D4D stratégie du gouvernement belge) etc. <ul style="list-style-type: none"> → Il est recommandé d'organiser un premier <i>brainstorm</i> avec les autres équipes de projets Enabel afin d'identifier les synergies et également avec les partenaires des autres projets au Maroc. • Enabel HQ : Il est recommandé de faire une présentation sur le projet lors un des réunions des <i>digital enablers</i> et en même temps partager les expériences sur les différents outils utiles dans le projet (Trello/Slack, Jotform et autres, ainsi que la présentation 'Open Projet' sur l'évaluation des différents outils pour la gestion des projets - boîte à outil de D4) 	<p>Rapport Backstopping Octobre 2019</p>	<p>UGP</p>	<p>Tout au long du projet</p>
---	--	------------	-------------------------------

5.3 Enseignements tirés

Il s'agit des conclusions tirées des deux rapports d'appui -conseil en 2019 :

1. **La passation du flambeau (de la phase de formulation à la mise en œuvre du projet)**, entre l'équipe de formulation qui connaît la genèse du projet, l'esprit du projet, son contenu, ses difficultés/risques, et l'équipe du projet fraîchement recrutée qui sera en charge de la mise en œuvre de l'intervention. Les nombreux échanges, discussions, réunions ont permis un réel partage d'expérience qui aura son importance pour la suite des événements.
2. Les propositions pour les outputs nécessaires pour le démarrage effectif des activités du projet ont été réalisés, à savoir :
 - la mise à jour de la planification opérationnelle ;
 - les TdR pour consultance destinée à concevoir le(s) plan(s) de RC/formations;
 - les TdR organisation d'un cycle de formations en ingénierie de formation ;
 - les TdR organisation d'une formation sur le thème de la "transformation digitale de l'administration publique";
 - une note sur les synergies à développer dans le cadre de l'intervention;
 - Et enfin, une proposition du dispositif de suivi-évaluation.
3. Le projet e-Tamkeen a bien démarré et a créé une présentation et un flyer très visuelle en marquant l'importance du digital.
4. Le COPIL a permis de lancer quelques processus qui doivent se dérouler idéalement avant la fin de 2019 : confirmer la nouvelle appellation du projet (e-Tamkeen), la sélection/nomination des points focaux parmi les bénéficiaires du projet, la rédaction des termes de référence pour les formations « ingénierie de la formation » et « formation de base en transformation digitale de l'administration publique », ainsi que les TDR de la consultation pour l'élaboration des plans de renforcement des compétences des administrations bénéficiaires et le dispositif de suivi-évaluation y afférent .

5. Un appui technique de BOSA (en collaboration avec une expertise marocaine et éventuellement en collaboration avec Smals) aura lieu en Novembre/Décembre 2019 pour réaliser la formation de base en transformation digitale de l'administration publique pour les points focaux de toutes les administrations bénéficiaires du projet.
6. Le projet e-Tamkeen a mis en place différents outils pour digitaliser le management du projet et pour installer la communauté d'apprenants (p.e. différents groupes Whatsapp). Le projet a également introduit des outils innovants pour promouvoir l'interaction entre les bénéficiaires et aussi assurer une meilleure gestion de projet sur le longue terme (Trello/Slack). L'intervention a également adopté la signature électronique (en utilisant l'application JOTForm) lors des différentes réunions et activités (COFIL, CTOS, Actions de formation, etc.)
7. Une première action de formation prioritaire sur l'amélioration des compétences en matière de présentation sur Prezi a été organisée en septembre au profit d'une trentaine (30) de cadres du département de la réforme de l'Administration.
8. Des synergies en matière de digitalisation sont en cours d'établissement avec les autres interventions Enabel au Maroc, ainsi que dans le cadre de la communauté de pratique « Digital enablers » où l'équipe « e-TAMKEEN » est très active.
9. Une demande a été introduite en juillet 2019 auprès du programme juniors de Enabel pour une expertise d'appui en matière de communication-capitalisation, qu'il est nécessaire de relancer.

6 Annexes

6.1 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.					
<i>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</i>					
Évaluation de la PERTINENCE : note totale		A	B	C	D
		X			
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?					
X	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.			
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?					
X	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.					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale		A	B	C	D
			X		
2.1 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.
X	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.
2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?		
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
X	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.
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?		
	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.
X	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 JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N				
<i>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</i>				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
		X		
3.1 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.		
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimes 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.		
3.2 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.		
X	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).					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale		A	B	C	D
		X			
4.1 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.			
X	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.			
4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?					
X	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.			
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?					
X	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.			
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?					
X	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.			

6.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre				
Décision à prendre		Période d'identification		Source
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.	Date limite	Progression	Statut
La version finale du règlement d'ordre interne (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
La dénomination finale retenue pour le programme est « e-Tamkeen » : <ul style="list-style-type: none"> • 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.	Date limite	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
- 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. - La liste finale des administrations bénéficiaires sera arrêtée après la signature des accords de coopération triangulaire entre le MRAFP, Enabel et chaque département concerné, suite aux ateliers de concertation et au processus d'élaboration de leurs Plans de renforcement de compétences respectifs.		31/07/2019		Comité de pilotage
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	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
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 concerne la mise en place d'une plate-forme collaborative d'échanges d'informations et de documents entre partenaires et parties prenantes du programme.			31/07/2019	Comité de pilotage
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	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 Custer et Shari Gyselen. Les pistes de collaboration et le rôle attendu de l'ADD ont été discutés et clarifiés.	Accompli
Programmer une réunion avec l'ADD pour la présentation de la plateforme de gestion et suivi des projets propres à l'Agence et étudier les possibilités de mutualisation.	Direction de l'intervention	31/08/2019	- La réunion avec l'UGP a été tenue le 30/08/2019 au siège de l'ADD, avec présentation de l'outil Open-Project de l'agence. - Une proposition de plateforme de suivi "e-TAMKEEN", suite à un exercice de benchmark, a été élaborée par l'équipe du programme et présentée à la Direction du Programme. elle sera examinée et validée lors du prochain COPIL.	Accompli

Décision à prendre				
Décision à prendre			Période d'identification	Source
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.	Date limite	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 Gyselen), 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
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.	Date limite	Progression	Statut
Réalisée	Direction de l'intervention	31/07/2019		Accompli

Décision à prendre				
Décision à prendre		Période d'identification		Source
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.	Date limite	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
Lancement du process de réalisation des deux actions de formation prioritaires au profit des points focaux.	Direction de l'intervention	15/10/2019		Accompli

Décision à prendre				
Décision à prendre		Période d'identification		Source
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.	Date limite	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	Accompli

			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.	
--	--	--	---	--

Décision à prendre				
Décision à prendre			Période d'identification	Source
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.	Date limite	Progression	Statut
Anticiper et préparer la tenue des prochaines réunions des CTOS et COPIL.	Direction de l'intervention	31/03/2020	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

6.3 Cadre logique mis à jour

Il n'y a pas eu de mise à jour du cadre logique.

Objectif Général : L'administration marocaine donne une réponse adaptée aux exigences de la modernisation et des évolutions auxquelles elle est confrontée pour un service public performant et de qualité aux citoyens.				
Indicateurs	V/réf ¹	Valeur/cible ²	Source de vérification	Hypothèses
Networked Readiness Index	3,9 /10	Top 3 du classement e-Gov dans la région MEA ³ 50% des démarches administratives réalisées et traitées en ligne Top 3 du classement Doing IT dans la région MEA	Global information technology report	
UN e-Government INDEX	82 ^{ème} /193 pays		Rapport des Nations Unies sur l'eGov	
Web Index	51 ^{ème} /86 pays		Rapport de la fondation World Wide Web	
Objectif Spécifique : Les compétences des fonctionnaires (F&H) du niveau central et local sont renforcées pour une gestion plus efficace et efficiente du service public				
Indicateurs	V/réf	Valeur/cible	Source de vérification	Hypothèses
Niveau de satisfaction des administrations bénéficiaires des compétences en matière de digitalisation acquises par les fonctionnaires (sur base des Plans de RC)	NA	Au moins 70% des administrations sont satisfaites des connaissances acquises par les fonctionnaires (amélioration de la qualité, les délais,..)	Rapport d'évaluation des actions de RC incluant des enquêtes auprès des DRH et des supérieurs hiérarchiques	Le profil des apprenants est en adéquation avec leur fonction et avec les formations
% de fonctionnaires mettant en application les compétences acquises	NA	Au moins 70% des fonctionnaires utilisent leurs acquis dans leur fonction	Enquêtes post-formation auprès des apprenants et de leurs supérieurs hiérarchiques Observation directe en situation professionnelle matérialisée par un rapport	Les compétences sont acquises par les apprenants
% des fonctionnaires formés au niveau Central/Niveau Local	NA	50 % ⁴	Rapports périodiques de l'intervention (MonOp, Résultats, ...)	Les administrations locales adhèrent au projet
Objectif Intermédiaire 1 : Une démarche de renforcement des compétences, en lien avec la transformation digitale de l'administration, est mise en œuvre en concertation avec les administrations bénéficiaires				
Indicateurs	V/réf	Valeur/cible	Source de vérification	Hypothèses
Nombre de Plans RC élaborés par rapport au nombre total d'administrations publiques bénéficiaires.	0	12 PRC élaborés avec une intégration dans un PRC commun	Les PRC selon les standards de la démarche de l'ingénierie de formation	Possibilité d'intégrer les PRC en un plan commun et intégré
Nombre d'administrations signataires de l'accord de partenariat	0	Au moins 12 institutions signataires	Accord signé	Les administrations sont convaincues et déterminées à opérer leur transformation

¹ Voir paragraphe § 2.4 Quelques indicateurs digitaux chiffrés au Maroc

² Objectifs de la stratégie digitale 2020

³ MEA: Middle-East & Africa, hors GCC

⁴ Le niveau local est la concrétisation d'une administration de proximité ayant la volonté d'améliorer le service rendu au citoyen

% des administrations ayant un dispositif effectif de suivi-évaluation des PRC	0	80%	Rapports semestriels d'activités de RC des administrations	Participation de l'ensemble des parties prenantes (Apprenant, N+1, DRH, management)
--	---	-----	--	---

Objectif Intermédiaire 2 : Les compétences stratégiques et opérationnelles des fonctionnaires sont renforcées afin de définir, accompagner, mettre en œuvre et utiliser les projets digitaux

Indicateurs	V/réf	Valeur/cible	Source de vérification	Hypothèses
Nombre de personnes dont les compétences ont été renforcées en matière de digitalisation (désagrégation sexospécifique) et ayant au minimum une formation.	0	1200 fonctionnaires formés en digital dont au moins 40% ⁵ de femmes	Rapports périodiques de l'intervention (MonOp, Résultats, ...)	Respect du planning de la mise en œuvre du PRC
Taux de réalisation des plans de renforcement des compétences	0	Au moins 80% d'activités de RC sont réalisées	Rapports périodiques de l'intervention (MonOp, Résultats, ...)	Disponibilité des apprenants Efficacité dans la mobilisation des expertises de RC
Taux de satisfaction des apprenants vis-à-vis des formations, coaching...	0	Au moins 70% des apprenants sont satisfaits	Evaluations à chaud	Bonne planification des formations Qualité des formations

Objectif Intermédiaire 3 : Les capacités du MRAFP sont renforcées en matière de communication, coordination et de capitalisation afin d'opérer la transformation digitale de l'administration publique

Indicateurs	V/réf	Valeur/cible	Source de vérification	Hypothèses
% d'administrations publiques bénéficiaires ayant participé aux séances de sensibilisation et d'information (Nombre/totalité).	0	95%	Liste de présence / liste des invitations	Communication efficace
CTOS mis en place et opérationnel (tenue des réunions sur base trimestrielle)	NA 0	CTOS mis en place Minimum 4 réunions/an	Compte-rendu des réunions des réseaux DRH et DSI	L'Intervention est informée de l'agenda des réunions
Capitalisation de la démarche (modèle)	-	1 produit de capitalisation	Vérifier la disponibilité d'une démarche complète de capitalisation ⁶	Adhésion du MRAFP à la démarche

⁵ En 2016, le taux d'emploi des femmes dans la fonction publique était de 38,6%, contre 36,8% une année auparavant

⁶ Une démarche complète de capitalisation comprendra au minimum une stratégie, une boîte à outils (modules formation, fiches d'expérience...)

6.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Non
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Oui (Baseline intégrée dans le DTF)
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	06/2021 (estimation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	11/2023 (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	2 missions de Backstopping d'appui au démarrage de l'intervention et d'appui conseil effectuée par Joël Meersseman PPU/OPS (03-19 Juin 2019) et Shari Ghyselen ETE/EST (07-11 Octobre 2019)

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

Étiquettes de lignes	Total Budget	Actuals	Available
⊖ MOR1688811	3 500 000,00	111 526,54	3 388 473,46
⊖ MOR1688811_A	2 487 000,00	6 960,37	2 480 039,63
⊕ MOR1688811_A01	260 000,00	6 816,76	253 183,24
⊕ MOR1688811_A02	2 000 000,00	-11,42	2 000 011,42
⊕ MOR1688811_A03	227 000,00	155,03	226 844,97
⊕ MOR1688811_X	100 000,00	0,00	100 000,00
⊕ MOR1688811_Z	913 000,00	104 566,17	808 433,83
Total général	3 500 000,00	111 526,54	3 388 473,46

➤ [Aperçu \(capture d'écran\) de UBW : Décembre 2019](#)

6.6 Ressources en termes de communication

- ✓ Un dossier sur les retombées de presse de l'atelier de lancement (kick-off) de l'intervention en PJ.
- ✓ <https://open.enabel.be/en/MAR/2219/878/u/le-kick-off-du-projet.html>
- ✓ Voir également le point 2.5.3 (volet communication).
- ✓ Supports de communication de l'intervention joints au rapport et une boîte à outils digitale pour le travail collaboratif, la communication et le suivi des activités et résultats « e-TAMKEEN » (voir présentation sur le lien suivant) : [Présentation du programme « e-TAMKEEN »](#)