

## 2020 RESULTS REPORT

INTERVENTION : MOR1688811 - Projet de renforcement des compétences des fonctionnaires (F/H) au niveau central et local.

Pays : Maroc

Généré par Jamal OUCHKER



# Table des matières

<b>ACRONYMES</b> .....	<b>4</b>
<b>1 APERÇU DE L'INTERVENTION (MAX. 2 PAGES)</b> .....	<b>5</b>
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
<b>2 MONITORING DES RÉSULTATS</b> .....	<b>8</b>
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
<b>3 THÈMES TRANSVERSAUX</b> .....	<b>13</b>
3.1 GENRE .....	13
3.2 ENVIRONNEMENT .....	13
3.3 AUTRE .....	13
<b>4 GESTION DES RISQUES</b> .....	<b>14</b>
<b>5 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE</b> .....	<b>15</b>
5.1 RÉORIENTATIONS STRATÉGIQUES .....	15
5.2 RECOMMANDATIONS .....	15
5.3 ENSEIGNEMENTS TIRÉS .....	15
<b>6 ANNEXES</b> .....	<b>17</b>
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

## 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
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
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	Ministre 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

## 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	Countrywide
Budget total	3500000 EUR
Institution partenaire	MAR - Ministère de l'Economie 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'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration (MEFRA) - Direction du budget MAR - Ministère de l'Economie, 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.
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"> <li>• 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</li> <li>• A02 Les compétences stratégiques et opérationnelles des fonctionnaires sont renforcées afin de définir, accompagner, mettre en oeuvre et utiliser les projets digitaux</li> <li>• A03 Les capacités du DRA sont renforcées en matière de communication, coordination et de capitalisation</li> </ul>
Année couverte par le rapport	2020

## 2.2 Auto-évaluation de la performance

### 1.1.1 PERTINENCE

	Performance
PERTINENCE:	A
Commentaires: - Des améliorations sont requises surtout concernant la formulation des indicateurs de l'objectif global et en termes de mesure de l'impact de l'intervention (difficilement mesurable et dépasse la sphère d'influence) : NRI, e-Gov index, Web Index).	

### 1.1.2 EFFICIENCE

	Performance
EFFICIENCE:	B
Commentaires: Le contexte de la crise COVID-19 a impacté la réalisation des outputs dans les délais. Des mesures et des réponses appropriées ont été déployées à temps et de manière proactive, pour réajuster les missions planifiées et contourner les obstacles posés. Des initiatives innovantes comme le cycle prioritaire de formation et la compétition IDARATHON (1er Hackathon de l'Administration publique) ont été réalisés avec grand succès.	

### 1.1.3 EFFICACITÉ

	Performance
EFFICACITÉ:	A
Commentaires: Malgré les circonstances hautement risquées liées au contexte de la crise COVID-19 et aux restructurations institutionnelles imprévues au niveau des partenaires de mise en œuvre de l'intervention, les activités et les outputs sont gérés et déployés de manière proactive et permettront vraisemblablement d'atteindre l'Outcome. - L'approche agile et l'efficacité dans la gestion de l'intervention ont permis d'aller au-delà d'étendre même la sphère d'intervention et de dépasser les résultats attendus en termes de consistance du volume des cibles bénéficiaires.	

### 1.1.4 DURABILITÉ POTENTIELLE

	Performance
DURABILITÉ POTENTIELLE:	A
Commentaires: L'appui donné par les institutions partenaires est fortement palpable. L'appropriation des démarches mise en œuvre et le renforcement bien apprécié des compétences institutionnelles du partenaire principal de mise en œuvre, permettront ostensiblement la durabilité de l'intervention.	

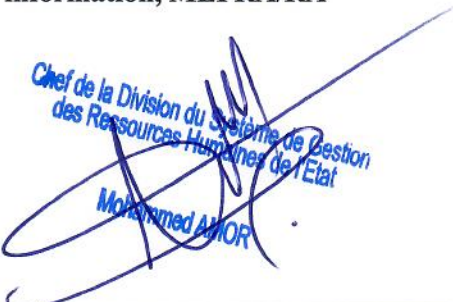



### 1.1.5 Conclusions

Après une année et demi de mise en œuvre effective des activités de l'intervention et dans un contexte difficile marqué par la crise liée à la pandémie COVID-19, les résultats atteints à ce stade se rapprochent globalement des objectifs tracés.

En effet, l'état d'avancement global des activités a atteint 34% (voir matrice des indicateurs en annexe), malgré un décalage dans l'atteinte de l'Objectif intermédiaire 1 (OI1) - Elaboration des plans de renforcement de compétences des Administrations bénéficiaires - dû notamment au retard dans la mission d'expertise externe d'ingénierie de formation, le réajustement de la même mission et l'approche proactive face aux aléas de la crise ont permis de prendre une longueur d'avance sur l'objectif intermédiaire 2 (OI2) – Mise en œuvre des activités de renforcement de compétences des Administrations bénéficiaires – par le biais de la concrétisation d'un cycle prioritaire de formation en réponse à la COVID-19 et l'organisation d'une compétition inédite et pionnière en 2020, axée sur le renforcement des compétences des fonctionnaires en matière d'innovation et de créativité sous format d'un grand Hackathon de l'Administration publique marocaine, baptisée IDARATHON. Ces initiatives et autres actions en lien avec la formation du réseau des points focaux e-TAMKEEN ont permis jusqu'à maintenant de renforcer les compétences de plus de 620 fonctionnaires sur des thématiques et des modules prioritaires, en adoptant différents formats hybrides de formation.

En outre, une attention tout aussi particulière a également été portée sur l'appui aux capacités de coordination et de communication du département de la réforme de l'Administration (OI3) par l'élaboration et la mise en œuvre d'une démarche de communication concertée et ciblée, qui sera complétée en 2021 par l'élaboration d'un produit de capitalisation qui servira de modèle transposable et généralisable vers d'autres Administrations et autres acteurs en matière de renforcement des compétences digitales.

Fonctionnaire exécution nationale	Intervention Manager Enabel
<p style="text-align: center;"><b>Mohamed AMOR,</b> Chef de Division du système de gestion des ressources humaines de l'Etat à la Direction des systèmes d'information, MEFRA/RA</p>  <p style="text-align: center;"><i>Chef de la Division du Système de Gestion des Ressources Humaines de l'Etat</i> <b>Mohamed AMOR</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Jamal OUCHKER</b> Responsable d'intervention</p>  <p style="text-align: center;"><b>Jamal OUCHKER</b> Responsable d'intervention e-TAMKEEN Responsable des Compétences des Fonctionnaires en matière de Digitalisation Enabel - Agence Royale de Développement</p>

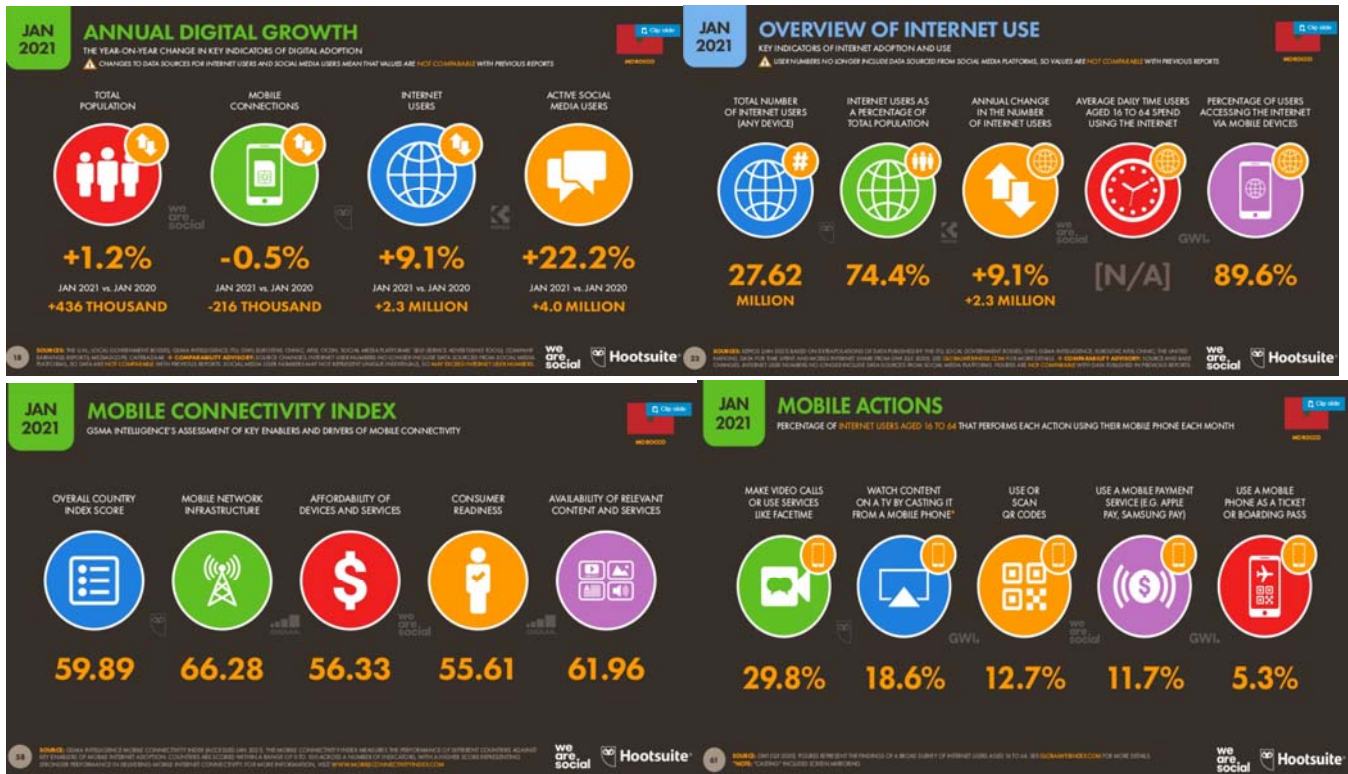


# 3. Suivi des résultats

## 3.1 Evolution du contexte

### 3.1.1 Contexte général et institutionnel

- « La Covid-19 a été le CEO de la transformation digitale dans le monde ». Ce constat ironique a été largement diffusé et partagé par une grande partie de la population mondiale ! En effet, la crise liée à la pandémie a donné un coup d'accélérateur à la digitalisation au Maroc aussi.



- Au niveau institutionnel, le chantier de restructuration du Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'Administration (MEFRA) est toujours d'actualité, mais a été reporté en 2020, au vu des autres priorités pressantes liées à la pandémie COVID-19, ainsi qu'à la demande royale (Discours du trône -Juillet 2020 et à l'occasion de l'anniversaire de la révolution du Roi et du peuple) d'instaurer deux nouvelles institutions stratégiques en lien avec le champs d'action du Ministère, à savoir une chargée de la réforme des entreprises publiques et une autres agence nationale pour les investissements publics.
- A l'instigation du Ministère du commerce, de l'industrie et de l'économie verte et numérique, les acteurs de l'écosystème de digitalisation au Maroc ont présenté en aout dernier le pacte Maroc digital, qui ambitionne d'ériger le pays en digital nation (voir Annexe).
- L'Agence de développement du Digital continue tant bien que mal à se frayer la place qui lui prévaut normalement dans cet échiquier, avec des initiatives en phase avec le contexte actuel de la COVID-19, tout en avançant dans la finalisation de sa structure

administrative et en termes de dotation en ressources et moyens humains nécessaires à la réalisation de la mission qui lui est échue. Une feuille de route pour accompagner la transformation digitale au Maroc a été adoptée en 2020, dont quelques axes majeurs ont été communiqués sans toutefois en dévoiler tous les contours et détails au grand public et aux parties prenantes.

- Le département de la réforme de l'Administration continue toujours de manière active à initier et faire avancer les chantiers d'accompagnement des Administrations en matière de modernisation et d'amélioration de la qualité des services publics (surtout dans le contexte lié à la COVID-19), mais aussi en lien avec la simplification des procédures, l'accès à l'information, le gouvernement ouvert et la participation citoyenne.
- Le ministère de l'Intérieur et surtout via sa Direction générale des collectivités territoriales (DGCT) s'investit dans ces mêmes chantiers, surtout que l'administration territoriale et les collectivités locales sont les plus concernées et constituent le plus grand lot de l'appareil administratif.

### **3.1.2 Contexte de gestion**

- 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, mais surtout une continuité des activités malgré les contextes de crise, comme c'est le cas avec la pandémie COVID-19.

#### **3.1.2.1 Modalités de partenariat**

- A ce stade, les modalités de partenariat n'ont pas connu d'évolution et ont continué à fonctionner tel que prévu dans le DTF et les conventions spécifiques et de mise en œuvre de l'intervention. L'année 2021 à venir sera plutôt marquée par la revue à mi-parcours (MTR), qui permettra une appréciation externe des différents aspects de mise en œuvre les résultats obtenus après deux années et demi de mise en œuvre et formulera le cas échéant des recommandations pour une réorientation éventuelle du projet.

#### **3.1.2.2 Modalités opérationnelles**

- Les instances décisionnelles et opérationnelles de l'intervention ont pu tenir leurs réunions périodiques en 2020, malgré le contexte particulier de cette année :
  - Une réunion du Comité de pilotage a été tenue en juillet, avec la participation de l'ensemble de ses membres (Voir tableau de suivi des décisions en annexe)
  - Trois (3) réunions du Comité technique d'orientation et de suivi (CTOS) ont été organisées en mars, juin, et décembre 2020, avec la participation des points focaux du programme au niveau des départements bénéficiaires (Voir Tableau de Suivi des décisions en annexe).
  - L'UGP de l'intervention fonctionne régulièrement d'une manière très concertée et collaborative et tient des réunions hebdomadaires, d'information, de planification et de suivi des activités du programme.

## 3.2 Performance de l'outcome 1



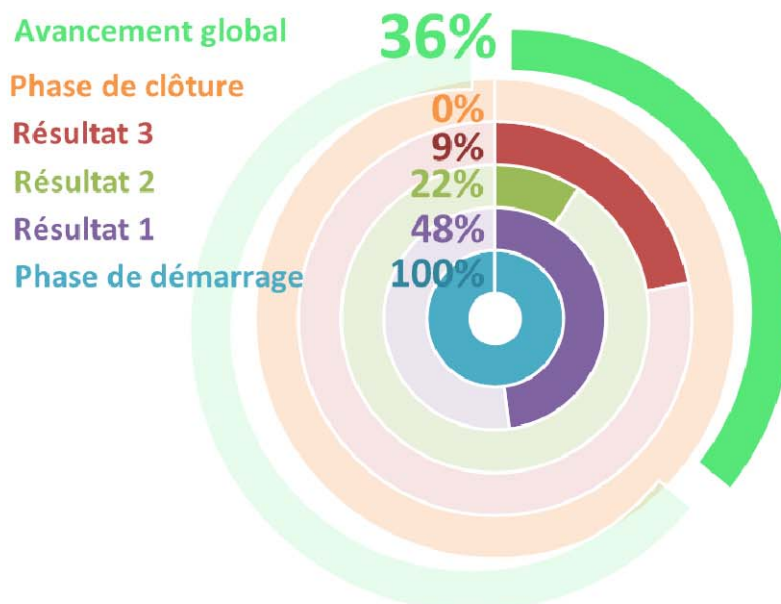
### 3.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome : A 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
<b>MAR_Taux de satisfaction des Administrations bénéficiaires (TSA) :</b> <i>mesure le niveau de satisfaction des administrations bénéficiaires des compétences en matière de digitalisation acquises par les fonctionnaires (sur base des PRC)</i>	NA	NA	<b>0 %</b>	70 %	>70
<b>MAR_Taux d'application des compétences acquises (TACA) :</b> mesure le pourcentage De fonctionnaires mettant en application les compétences acquises suite aux actions de formation	NA	NA	<b>0%</b>	70 %	>70
<b>MAR_Taux de déploiement des PRC au niveau local (TDL) :</b> Mesure le pourcentage de fonctionnaires formés au niveau local (central / Global)	NA	NA	<b>12%</b>	50%	> 50

### 3.2.2 Analyse des progrès réalisés

- Les premières activités de formation ayant été entamés dans le cadre du cycle prioritaire Juillet-Décembre 2020, l'intervention prévoit de faire une évaluation à froid de l'ensemble de ce cycle, en Q2 2021 (4 mois après sa réalisation) qui permettra d'apprécier le TSA et le TACA.
- Le contexte dans lequel ce cycle prioritaire anticipatif a été réalisé, en lien avec la COVID-19 n'a pas permis de mobiliser les effectifs voulus et ciblés au niveau local (TDL) par les points focaux du programme, vu également que les PRCs et les APT n'ont pas encore été signés.
- A partir de Q2 2021, après la signature des accords de partenariat tripartites, et l'entame de la mise en œuvre effective des PRCs pour chaque département bénéficiaire, une attention particulière sera réservée au déploiement au niveau local des activités de formation.

## Avancement du programme e-TAMKEEN



### 3.3 Performance de l'output 1



#### 3.3.1 Progress of indicators

**Output : 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**

Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
<b>MAR_Taux d'élaboration des PRC (T PRC) :</b> Mesure le Nombre de plans RC élaborées par rapport au nombre total d'administrations publiques bénéficiaires	0%	20%	<b>80%</b>	73%	100%
<b>MAR_Taux des Accords de Partenariat Tripartites signés (T APT) :</b> 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%	<b>0%</b>	71%	> 86%
<b>MAR_Taux d'effectivité du Monitoring Interne des PRC au sein des Administrations (TMI) :</b> Mesure le pourcentage des administrations ayant un dispositif de monitoring interne effectif de suivi-évaluation des PRC	0%	0%	<b>0%</b>	50%	> 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

- La mission d'expertise externe contractée pour l'élaboration des plans de renforcement de compétences des différents départements bénéficiaires a été entamée en mars 2020 pour une durée de 5 mois (Juillet 2020) mais n'a pas été menée comme prévu initialement dans le contrat, suite à la survenue à son démarrage de la crise liée à la pandémie du COVID-19.
- Un réajustement de la mission a été opéré avec revue du calendrier de mise en œuvre et de l'agencement des livrables à réaliser. Par la suite, un avenant sans incidence financière pour l'extension de la durée du contrat jusqu'en décembre 2020 a été signé avec le cabinet en charge de la mission (IDOINE).
- Un cycle prioritaire et anticipatif en réponse à la COVID-19 a été identifié en concertation avec les partenaires et sur la base de la première analyse des besoins en formation.
- La mission d'expertise externe a été finalement clôturée et les livrables restitués fin décembre 2020, à l'occasion d'un atelier organisé avec les points focaux en marge de la réunion du 3<sup>ème</sup> CTOS le 29/12/2020.
- 14 propositions de PRCs des départements bénéficiaires ont été réalisés et intégrés dans un plan commun, qui seront validés à l'occasion d'ateliers bilatéraux avec chaque département en préparation à la signature des APT en mars-Avril 2021. Les dispositifs de suivi-évaluation y afférents seront par la suite installés au niveau des points focaux.

## 3.4 Performance de l'output 2



### 3.4.1 Progress of indicators

<b>Output : A02 Les compétences stratégiques et opérationnelles des fonctionnaires sont renforcées afin de définir, accompagner, mettre en œuvre et utiliser les projets digitaux</b>					
<b>Indicateurs/marqueurs de progrès</b>	<b>Valeur de base</b>	<b>Valeur année précédente</b>	<b>Valeur année rapportage</b>	<b>Cible année rapport</b>	<b>Cible finale</b>
<b>MAR_Taux de fonctionnaires formés (TFF1) :</b> Nombre de personnes dont les compétences ont été renforcées en matière de digitalisation (> 1 formation)	0%	5%	<b>57%</b>	19%	100%
<b>MAR_Taux des femmes fonctionnaires formées (TFFF2) :</b> Désagrégation du TFF1	0%	3%	<b>59%</b>	42%	80%
<b>MAR_Taux de réalisation des plans de renforcement des compétences (TRPRC1) :</b> Mesure la mise en œuvre réelle des activités planifiées dans le cadre des PRC	0%	0%	<b>24%</b>	15%	80%
<b>MAR_Taux de satisfaction des fonctionnaires formés (TSF) :</b> Mesure la satisfaction des apprenants vis-à-vis des actions de renforcement de compétences réalisées	0%	92%	<b>86%</b>	70%	70%

### 3.4.2 État d'avancement des principales activités

<b>État d'avancement des principales activités</b>	<b>État d'avancement Les activités sont :</b>			
	<b>En avance</b>	<b>Dans les délais</b>	<b>Retardées</b>	<b>En sérieux retard</b>
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 initiatives anticipatives de renforcement de compétences déployées de manière proactive par l'intervention, à savoir le cycle de formation prioritaire et la compétition innovante IDARATHON 2020, ont permis de donner une réponse adaptée et concrète au contexte de crise lié à la pandémie et de surmonter les retards et les décalages des activités d'élaboration et de mise en œuvre des PRCs. Le bilan et les résultats atteints suite à ces deux initiatives de grande envergure ont été fortement salués par l'ensemble des partenaires et parties prenantes du programme et ont permis même d'aller au-delà des objectifs initialement assignés.

- ✓ **619** personnes formées ;
- ✓ **-/+ 80** Formateurs au sein de ses administrations ;
- ✓ **-/+ 40** ministères et départements bénéficiaires, en plus des entités sous tutelle et de certaines collectivités territoriales ;
- ✓ Renforcement des compétences dans **7** grandes thématiques prioritaires

Thématique de formation	Nombre de participants	Partenaire d'exécution	Format
Séminaire sur le télétravail et les PCA	213	LMS formation	A distance
Formation des formateurs : Le télétravail et les outils collaboratifs	78	LMS formation	A distance
Communication Digitale et la eRéputation	98	Digital & CO	A distance
Gestion de la donnée et OpenData	39	TLMI	Présentiel (2 groupes)
Cybersécurité et protection de la donnée	34	Digital & CO	Présentiel (2 groupes)
Le e-Learning et la formation continue	99	IDEO	A distance
Design Thinking appliqué à l'Administration	58	Digital & CO	Hybride
<b>Total des personnes formées</b>	<b>619</b>		

Thématique de formation/planification	2020																		
	Juillet				Août	Septembre	Octobre				Novembre				Décembre				
	S1	S2	S3	S4			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Formation des formateurs : Le télétravail et les outils collaboratifs	9	16	23																
Communication Digitale et la eRéputation							12		26										
Gestion de la donnée et OpenData												23	30						
Cybersécurité et protection de la donnée															14	21			
Le e-Learning et la formation continue												23	30						
	Séminaire sur le télétravail et les PCA								IDARATHON Une administration innovante										

Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration

Première édition du hackathon pour une administration publique innovante

## ÉQUIPES, CHALLENGES ET SOLUTIONS

Hackathon centré sur le design thinking

**5 ÉTAPES CRUCIALES**

Inspiration → Définition → Idéation → Prototypage & Test → Pitch

**30 JOURS**

**5 WEBINARS**

**14 WORKSHOPS**

**3 CHALLENGES**

Performance collaborative  
Participation citoyenne  
Accueil

**6 ÉQUIPES**

**Équipe Al Khawarizmi**

**Solution :** eTansik, une plateforme de gestion collaborative et intelligente des projets transverses (entre départements d'une administration), pour assurer une bonne synergie entre les fonctionnaires et une meilleure implication dans les projets

**Équipe Fatima Al Fihriya**

**Solution :** 9rib mn Bladi, une plateforme digitale de collecte des besoins et propositions des étudiants MRE.

**Équipe Ibn Sina**

**Solution :** IDARATask, une plateforme digitale et collaborative pour l'optimisation du roulement des ressources humaines en période de crise.

**Équipe Zaynab Nafzaouiya**

**Solution :** I3Tibar, une application Disabled Friendly à fort impact pour l'inclusion numérique des personnes en situation de handicap (PSH) et permettant une plus large participation citoyenne.

**Équipe Pythagore**

**Solution :** Choubak al mo9awil, guichet de l'entrepreneur, une plateforme de guichet unique électronique pour la création des entreprises.

**Équipe Hatim Al Tai**

**Solution :** Machrou3i, une application mobile qui a pour but de faciliter l'accueil et la demande de financement des projets des Personnes en Situation de Handicap.

**DATA**

- 101 Inscrits
- 42 Hommes et 59 Femmes
- 14 Départements bénéficiaires
- 52 Heures de formation et accompagnement
- 30 Bêta testeurs
- 5 Membres du Jury
- 19 Contributeurs du secteur privé et public

**PALMARÉS**

- 3 Prix d'honneur
- 1er prix : Equipe Zaynab Nafzaouia "I3TIBAR"
- 2ème prix : Equipe Al Khawarizmi "eTansik"
- 3ème prix : Equipe Ibn Sina "IDARATask"

[www.idarathon.ma](http://www.idarathon.ma)

## 3.5 Performance de l'output 3



### 3.5.1 Progress of indicators

Output : A03 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
<b>MAR_Taux de sensibilisation et d'information (TSI)</b> : Mesure le pourcentage des Administrations publiques bénéficiaires ayant participé aux séances de sensibilisation et d'information	0%	100%	<b>100%</b>	93%	95%
<b>MAR_Taux de coordination et d'opérationnalisation au niveau des CTOS (TCTOS)</b> : Mesure l'opérationnalisation des Comités techniques d'orientation et de suivi (réunions sur la base trimestrielle)	0%	0%	<b>21%</b>	29%	100%
<b>MAR_Taux d'appropriation du produit de capitalisation (TCAP)</b> : 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%	0%	<b>10%</b>	20%	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 2020, une approche et un plan de communication ont été élaborés par l'intervention de manière concertée avec le département de la réforme de l'Administration.
- Des actions de renforcement de compétences des partenaires en matière de communication ont été mises en œuvre, surtout en matière de communication digitale et



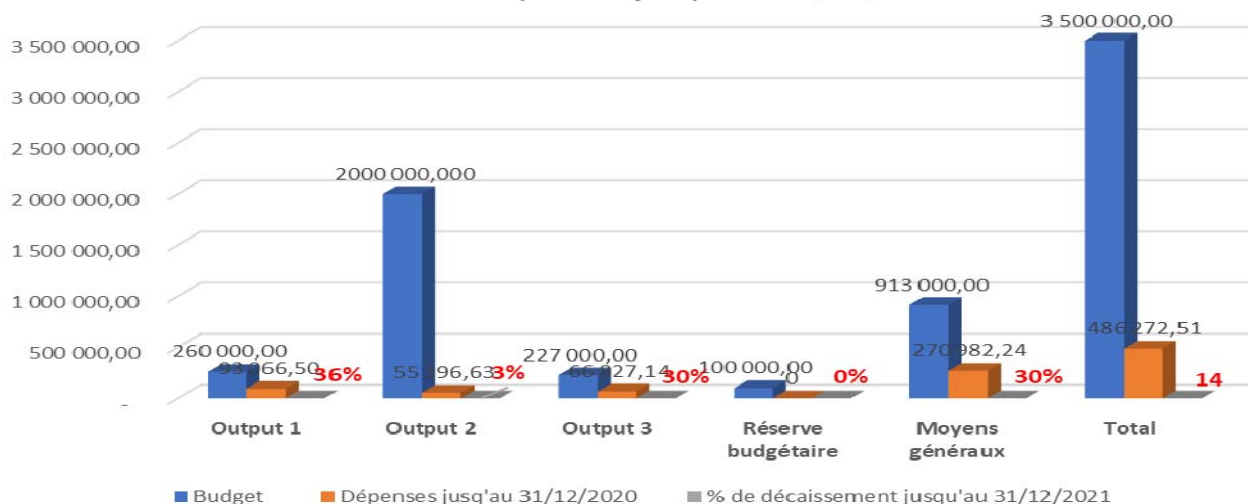
d'utilisation des réseaux sociaux et aussi d'appropriation de certains outils et logiciels de communication et de collaboration à distance, comme : Slack, Trello, Mailshimp, Prezi, ...

- Dans le cadre de IDARATHON, l'équipe du projet en partenariat avec le cabinet de conseil et de communication contractés par l'intervention ont appuyé l'équipe de communication du Département de la réforme de l'Administration dans le pilotage et la mise en œuvre d'une campagne de communication d'envergure ayant assuré une grande visibilité percutante et adaptée de la compétition et de l'événement, en utilisant les différents canaux et de nouveaux outils/supports appropriés.
- L'intervention a continué à appuyer le partenaire de mise en œuvre dans la coordination et la consolidation du réseau des points focaux, assurant une forte implication et engagement de la majorité de ces points ressources de l'intervention dans toutes les activités déployées, malgré un contexte et des conditions difficiles au sein des départements bénéficiaires.
- L'intervention avait enclenché en 2020 les préparatifs et les échanges pour la mobilisation d'un appui de Enabel- Siège pour l'élaboration d'une démarche de capitalisation et de modélisation de l'approche du programme e-TAMKEEN en matière de renforcement des compétences digitales au sein des administrations publiques. Toutefois, cette mission d'appui, initialement prévue en Q4/2020 n'a pas pu être concrétisée et a été reportée au Q2/2021.
- Un recours à l'Accord-cadre en matière de capitalisation des expériences, liant Enabel avec deux cabinets d'expertise spécialisés dans ce domaine (KIT et CODESPA), est prévu en Q3 2021.

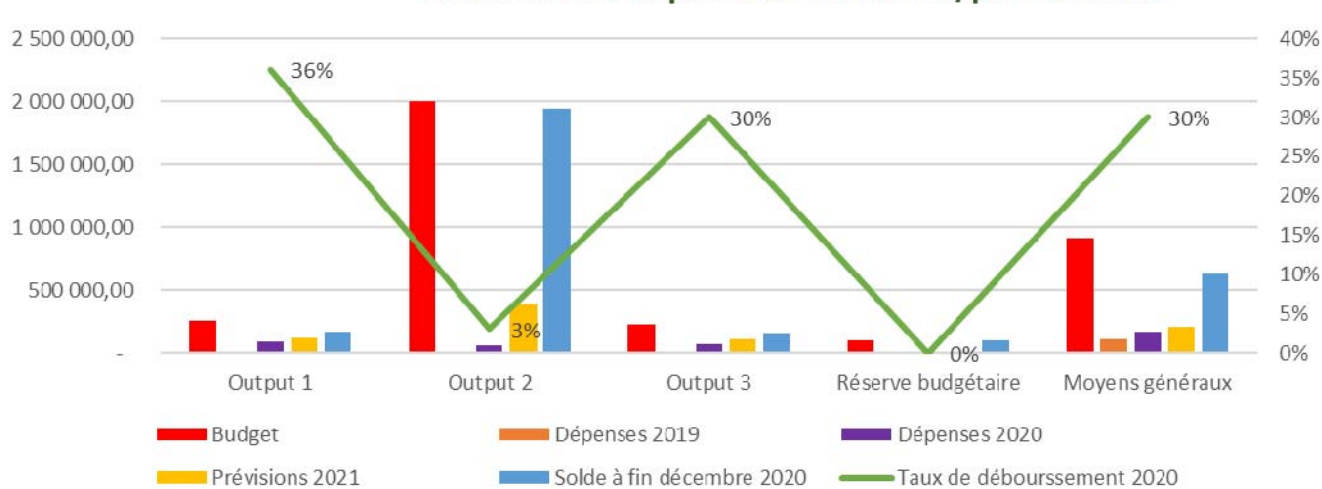
## 4. Suivi budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année (n)
		Années précédentes : 2019	Année couverte par le rapport (n) 2020		
<b>Output 1</b>	260.000,00	6.817,00	<b>93.066,50</b>	166.933,50	<b>36 %</b>
<b>Output 2</b>	2.000.000,00	0,00	<b>55.396,63</b>	1.944.603,37	<b>3 %</b>
<b>Output 3</b>	227.000,00	156,00	<b>66.827,14</b>	160.172,86	<b>30 %</b>
<b>Réserve budgétaire</b>	100.000,00	0,00	<b>0,00</b>	100.000,00	<b>0 %</b>
<b>Moyens généraux</b>	913.000,00	104.566,00	<b>270.982,24</b>	642.017,76	<b>30 %</b>
<b>Total</b>	<b>3.500.000,00</b>	2019 : 111.526,54	<b>486.272,51</b>	3.013.727,49	<b>14 %</b>

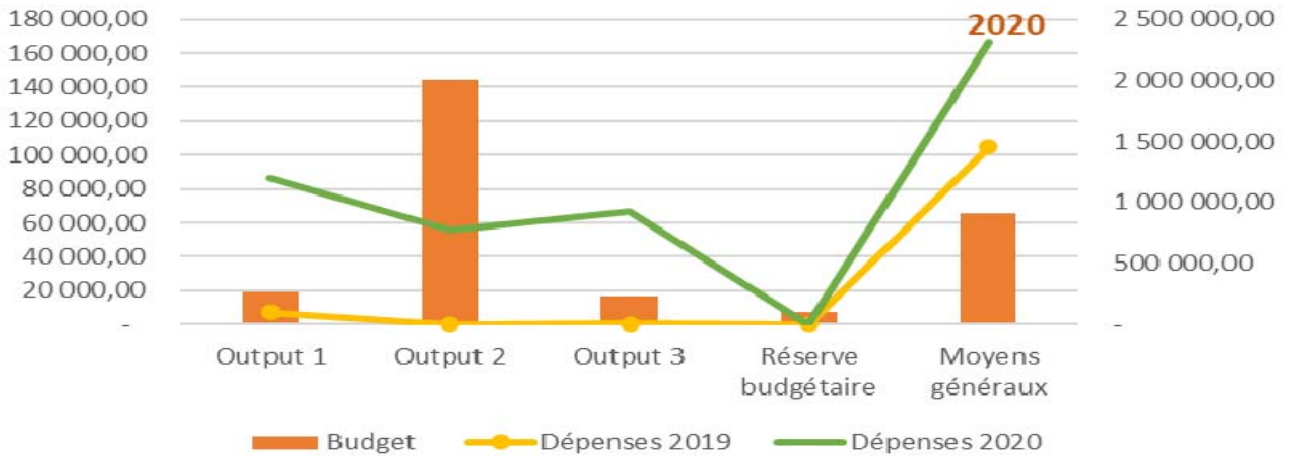
Situation des dépenses jusqu'au 31/12/2020



Situation des dépenses e-TAMKEEN/par résultats

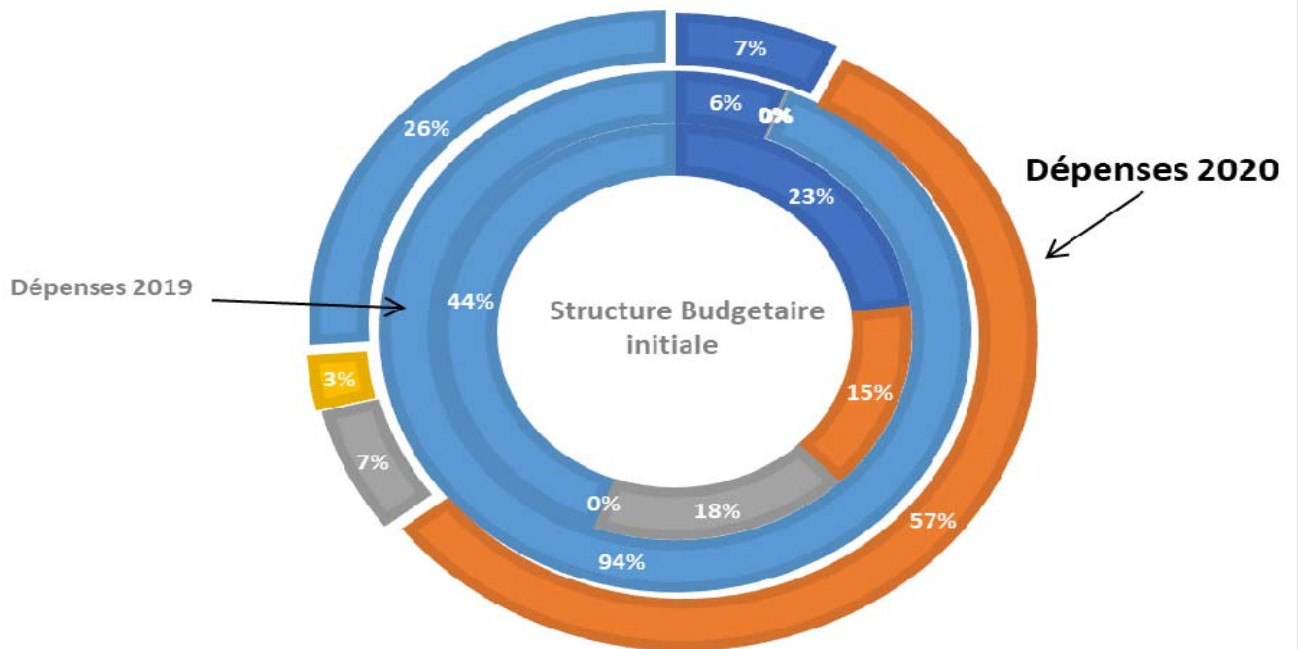


### Situation des dépenses par année



### SITUATION DES DÉCAISSEMENTS E-TAMKEEN

■ Output 1 ■ Output 2 ■ Output 3 ■ Réserve budgétaire ■ Moyens généraux



## 5. Gestion 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	Faible	Haute	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression		Statut
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	31/12/2020	La signature des APT sera effectuée après élaboration et validation des PRC.		En retard
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			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	31/12/2020	60% du cycle de formation pour les points focaux réalisé.		Accompli

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

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 15jours ouvrables).	Comité de pilotage	31/03/2021		En cours
--	--------------------	------------	--	----------

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
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	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.	Direction de l'intervention	31/03/2020		Accompli	
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
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 base de référence pour l'organisation des activités RC (par chacune des interventions sectorielles et l'intervention RC)	Direction de l'intervention	17/11/2023		En cours	
Impliquer les interventions sectorielles	Comité technique de suivi	17/11/2023		Prévu	

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.				
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
Faible motivation des fonctionnaires à acquérir de nouvelles compétences et de les transférer au sein de leur administration.	16/11/2018	OPS	Nulle	Haute	Nul
Traitement des risques				Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
Inclure le profil des participants ciblés dans le plan RC.	Assistance Technique	31/12/2020		Accompli	
Responsabiliser les administrations par rapport à ce risque dans toutes les étapes du processus de RC.	Direction de l'intervention	17/11/2023		En cours	

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	Faible	Faible	Faible
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	Ce travail est assuré par l'équipe du projet (IM, RAF) avec l'appui de l'ECA de la représentation.	Annulé	
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	N'est pas pertinent. Risque d'avoir l'effet contraire. Les concertations avec les Administrations bénéficiaires effectué lors de la phase d'élaboration et de validation des PRCs.	Annulé	
Prévoir un accompagnement d'une	Direction de	N/A	Ceci fait partie des tâches	En cours	

expertise en digitalisation dans l'élaboration des TdR	l'intervention		de l'ATN expert en digitalisation.	
--	----------------	--	------------------------------------	--

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	Faible	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.	Assistance Technique	31/12/2020			Accompli

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 (Nombre de bénéficiaires et actions de formation) peut se présenter.	16/11/2018	OPS	Faible	Haute	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.	Assistance Technique	31/12/2020			Accompli
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			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	Faible	Haute	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		

Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
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	31/12/2020		En retard
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	31/12/2020		En retard
Suivre/évaluer les effets et si possible l'impact des activités RC avec les administrations bénéficiaires dans une approche participative.	Direction de l'intervention	30/06/2023		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 la DRA 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	Direction de l'intervention	17/11/2023		En cours	
accompagner le MRAFP dans ce dialogue	Direction de l'intervention	17/11/2023		En cours	

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 en matière de digitalisation, ainsi que l'établissement de synergies et complémentarités (Ex. D4D Hub,...).	Direction de l'intervention	17/11/2023		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	Haute	Moyen	Haute
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
A1-R12/MOR1688811 > Activer et veiller au bon déroulement des réunions de pilotage et de suivi (COPIL/CTOS).	Direction de l'intervention	31/05/2023	- Une réunion de COPIL et Une réunion de CTOS tenues à ce jour. - Réunions programmées en S1/2020 et S2/2020.	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		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	- Un 1er Webinaire a été organisé sur la thématique du télétravail avec la présence des points focaux. - d'autres ateliers et workshops suivront.	En cours	
A4/R12/MOR1688811 > Elaboration et publication de Newsletters trimestrielles du programme.	Direction de l'intervention	31/05/2023	Newsletter N°1 élaborée et diffusée en avril 2020	En cours	

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	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	Direction de l'intervention	30/06/2021	- La continuité des activités du programme est assurée tel que prévu dans le DTF : Les	En cours	

prioritaires de la modernisation de l'Administration.			chantiers de la simplification des procédures, du gouvernement ouvert et de la digitalisation étant toujours dans les attributions du MEFRA/DRA.	
---	--	--	--	--

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, 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
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 ouvre dans les délais des activités prévues et l'atteinte des résultats du programme.	16/03/2020	PRIORITAIRE	Moyen	Moyen	Moyen
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	31/03/2021	Voir fichier de planification télétravail de l'équipe e-TAMKEEN	En cours	
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	31/03/2021	- TdR en cours d'élaboration en concertation avec le cabinet Idoine (20/05/2020). - Choix du/des prestataire/s (30/05/2020). - Lancement du programme de formation début Juin 2020.	En cours
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	
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	DEV	Moyen	
Atténuation de l'émission			Suivi de l'émission	
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	31/12/2021	80%	En cours

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	
Atténuation de l'émission			Suivi de l'émission	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Veille sur la stratégie de	Direction de	31/12/2021	60%	En cours

communication et continuité de la coopération active avec l'ADD.	l'intervention			
--	----------------	--	--	--

Identification des problèmes				Analyse de la question
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel	
I04- 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
- Suivi rapproché (micro management) des activités d'élaboration et de mise en œuvre des PRC.	Direction de l'intervention	31/12/2020	- Des réunions hebdomadaires du comité de suivi de l'émission Idoine sont organisées, en présence du Cabinet et du partenaire (Responsable national). - Un programme prioritaire de formation est en cours d'élaboration.	Accompli

Identification des problèmes				Analyse de la question
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel	
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	Haute	
Atténuation de l'émission			Suivi de l'émission	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
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		En cours

## 6. Synergies et complémentarités

### 6.1 Avec les autres interventions du portefeuille et 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 sera un des axes principaux de capitalisation du programme e-TAMKEEN en 2021, 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.

### 6.3 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.
- Le programme a participé également à l'atelier innovation lors du global Leaders Week organisé début Janvier 2021, où l'expérience et les résultats de IDARATON a été partagé par l'équipe de l'intervention e-TAMKEEN.
- A souligner également que l'intervention participe activement dans les échanges enclenchés en 2020 par 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. Genre

- En 2020, 65% 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'agit de 404 cadres et responsables femmes au sein de l'Administration marocaine.
- 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.
- Il est aussi à signaler que le réseau des points focaux du programme est constitué principalement de plus que 60% de femmes, essentiellement avec des niveaux de responsabilité (cheffe de divisions et cheffe de services) au sein de leurs administrations respectives.
- L'UGP e-TAMKEEN est composé d'une représentativité égalitaire de 50/50 en termes de genre. Elle sera renforcée par une experte junior à partir de mars 2021.

### 7.2. 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 des usagers citoyens et entreprises au sein des Administrations pour bénéficier de leurs services.
- Cette évidence s'est bien consolidée et accéléré en 2020, eu égard aux effets 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 (MEFRA/RA), 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.
- L'année 2020, a été tout autant particulière au Maroc avec la COVID-19 qui a instauré pour la première fois, et par la force des choses, la modalité du télétravail qui était

presque inconcevable, surtout dans les Administrations publiques, avant cette date. Un cadre réglementaire et des directives ont été élaborés par le gouvernement marocain.

- 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 et la collaboration à distance. 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.

### **7.3. Autres**

- 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 transformation digitale de l'Administration permet de concrétiser.

## **8. Leçons apprises**

### **8.1 Les succès**

- L'intervention a bien démontré une bonne réactivité face au contexte de crise lié à la pandémie COVID-19, qui marqué l'année 2020, par la proactivité dans le réajustement des actions entreprises en vue d'éviter le blocage ou l'annulation des activités planifiées initialement (par exemple concernant la mission d'expertise externe pour l'élaboration des plans de renforcement de compétences). Ce qui permis également de réduire le gap évidemment prévisible dans sa performance financière et opérationnelle.
- Le contexte de crise a favorisé la créativité et l'innovation des les manières 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 la compétition 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.
- L'intervention a réussi à mobiliser l'expertise belge en matière de transformation digitale et de digitalisation pour le développement en appui aux actions et activités entreprises en 2020 (notamment l'expertise de SPF-BOSA), ainsi qu'une complémentarité effective avec le programme D4D et le réseau et communauté de pratique « Digital Enablers » et « Formation-Education-Emploi ».

## 8.2 Les défis

- Réussir l'ancrage et la durabilité des démarches, actions et initiatives innovantes enclenchées et entreprises en 2020.
- Maintenir la mobilisation et l'engagement des partenaires et contribuer au décloisonnement et à la fluidification de la coordination entre eux.
- Développer et construire un modèle et un produit de capitalisation pertinent et suffisamment agile transposable au sein des autres Administrations et autres interventions Enabel et en synergie avec d'autres acteurs de développement.

# 9. Pilotage de l'intervention

## 9.1 Modifications apportées à l'intervention

- A ce stade de mise en œuvre, il n'y a pas de modification structurelle en lien avec la construction de l'intervention.
- Toutefois, dans le cadre du cycle prioritaire de formation, élaboré et mis en œuvre dans la deuxième moitié de l'année 2020 en réponse au contexte de crise lié à la pandémie du COVID-19, les sessions de formation organisées en ligne ont permis de gagner en efficacité et termes de dépenses budgétaires liées aux frais logistiques et d'organisation opérationnelle des actions de formation. Ce qui a permis à l'intervention d'étendre et de faire bénéficier d'autres fonctionnaires des autres départements ministériels au-delà des 14 initialement prévus dans le DTF. Ceci pourra ouvrir la perspective de faire de même pour la mise en œuvre surtout du plan commun transversal élaboré suite au processus d'ingénierie de formation réalisé par l'intervention avec l'appui d'un cabinet d'experts externe.

C'est dans ce sens également que l'utilisation et le développement des plateformes digitales de gestion des apprentissages (LMS) dans le cadre du digital learning sera préconisé et développé par l'intervention e-TAMKEEN au cours de l'année 2021, avec l'appui de l'expertise junior mis à disposition par Enabel Siège à partir du mois de mars 2021.



## 9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre					
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 ROI a été envoyée aux membres du COPIL avec le PV.	OUCHKER Jamal	16/08/2019		Accompli	

Décision à prendre					
La dénomination finale retenue pour le programme est « e-Tamkeen » : <ul style="list-style-type: none"> <li>Le « e- » renvoie à la dimension technologique (digital/ numérique/ électronique)</li> <li>« Tamkeen » est le nom arabe qui désigne, dans le sens du programme, la maîtrise et l'acquisition de des compétences en « Digital » .</li> </ul>		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					
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.	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					
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		31/07/2019		Comité de pilotage	

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

Décision à prendre				
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 Gyeselen), lors desquelles la contribution et le rôle de l'ENSA ont été discutés :	Accompli

			Expertise, Organisation des formations, Ancrage et Durabilité..	
--	--	--	---	--

Décision à prendre				
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				
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

Décision à prendre				
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				
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 COFIL.	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 + COFIL)	Prévu

Décision à prendre				
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.	Date limite	Progression	Statut
D10-A02 - 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	OUCHKER Jamal	16/03/2020		Accompli

réunion.				
D10 - A04 - 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 contexte 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		
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.	Date limite	Progression	Statut
A1-D11 > 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	Accompli

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

Décision à prendre				
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.	Date limite	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				
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.	Date limite	Progression	Statut
- Elaboration des TDRs des différentes sessions de formation et lancement des consultations pour le choix des	Direction de l'intervention	30/06/2020		Accompli

prestataires.				
---------------	--	--	--	--

Décision à prendre					
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.	Date limite	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					
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.	Date limite	Progression	Statut	
Courrier envoyé et formation organisées entre Juillet et Décembre 2020.	Direction de l'intervention	10/07/2020		Accompli	

Décision à prendre					
Les membres du comités 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 opérationnel en Septembre 2020.		30/06/2020		Comité de suivi	
Action			Suivi		
Action(s)	Resp.	Date limite	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					
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.	Date limite	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					

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.	01/10/2020		Comité de pilotage	
<b>Action</b>			<b>Suivi</b>	
<b>Action(s)</b>	<b>Resp.</b>	<b>Date limite</b>	<b>Progression</b>	<b>Statut</b>
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.	En cours

<b>Décision à prendre</b>				
Réfléchir à un nouveau système de remise des attestations de formation.	01/10/2020		Comité de pilotage	
<b>Action</b>			<b>Suivi</b>	
<b>Action(s)</b>	<b>Resp.</b>	<b>Date limite</b>	<b>Progression</b>	<b>Statut</b>
- 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		En cours

<b>Décision à prendre</b>				
Synergies et complémentarités avec le projet « Digital Academy de l'ADD ».	01/10/2020		Comité de pilotage	
<b>Action</b>			<b>Suivi</b>	
<b>Action(s)</b>	<b>Resp.</b>	<b>Date limite</b>	<b>Progression</b>	<b>Statut</b>
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.	En cours

<b>Décision à prendre</b>				
---------------------------	--	--	--	--



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.	Date limite	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				
Plateforme de tableau de bord du programme e-TAMKEEN.		01/10/2020	Comité de pilotage	
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Finaliser et à 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		En cours

Décision à prendre				
Organisation du 1er Hackathon en ligne « #e-IDARATHON ».		01/10/2020	Comité de pilotage	
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	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		En cours

Décision à prendre				
Finalisation et Validation des Plans de renforcement des compétences (PRC) des administrations bénéficiaires.		01/10/2020	Comité de pilotage	
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	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	Accompli

			externe a été étendue jusqu'à fin novembre 2020. L'atelier de restitution de la mission et des des livrables finaux ont été réalisé le 29 décembre 2020.	
--	--	--	---	--

Décision à prendre				
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.	Date limite	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		En cours

Décision à prendre				
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.	Date limite	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		29/12/2020	Comité de suivi	

janvier 2021.				
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		En cours

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		En cours

### 9.3 Réorientations stratégiques envisagées

- Il n'y a pas d'action d'orientation stratégiques envisagées à ce stade et pour la phase actuelle, en attendant la mission d'évaluation à mi-parcours (MTR) prévue en Q4/2021 et qui permettra de faire un bilan et une appréciation externe des résultats atteints. La pertinence et l'opportunité de réorientations stratégiques de l'intervention sera un des axes sur lesquels se penchera cet exercice de MTR, qui émettra des recommandations éventuelles dans ce sens.

### 9.4 Recommendations

- En 2020, il y a eu une seule mission d'appui conseil de Enabel-Siège Fin janvier par Kirsten van Kamp (D4D program officer) en accompagnement de la mission de SPF-BOSA pour le renforcement des compétences des points focaux e-TAMKEEN en matière de transformation digitale.
- SPF BOSA, en la personne de Frank Leyman, Directeur des relations internationales à la Direction de transformation digitale, a également participé comme Keynote speaker lors de l'atelier de clôture de IDARATHON le 09 décembre 2020.
- Aussi, l'intervention e-TAMKEEN a été choisie comme cas pilote de renforcement des compétences digitales, lors de la mission d'évaluation spéciale du programme D4D en Q2/2020 par le cabinet externe « EY » et dont les résultats ont été présentés lors d'un atelier organisé par la DGD le 09 juin 2020. Une bonne appréciation de l'approche de l'intervention, ainsi que des premières activités mis en œuvre dans la phase de démarrage de l'intervention a été souligné, malgré qu'il a été jugé prématuré d'en tirer des leçons, tout en insistant sur l'insuffisance des ressources déployées dans le cadre de l'intervention au vu des objectifs tracés et de la consistance des partenaires et bénéficiaires de l'intervention (Voir Annexe).
- Il est prévu d'organiser l'évaluation à mi-parcours (MTR) du programme e-TAMKEEN lors du dernier trimestre de l'année 2021, qui se penchera sur l'appréciation des résultats atteints à mi-chemin de la période de mise en œuvre et la formulation des recommandations pour une éventuelle réorientation stratégique.
- Le tableau ci-dessous retrace le suivi des différentes recommandations issus des différentes missions d'appui de Enabel-Siège.

Recommandations	Source	Acteur	Date limite
<b>1. Organisation du Kick-off event</b> : 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
<b>2. Organisation du Comité de pilotage du PRC II</b> : 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
<b>3. Approbation/validation des 3 Termes de références</b> (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
<b>4. Elaboration du plan général de RC</b> : 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
<b>5. Désigner rapidement tous les points focaux</b> 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
<b>6. Organiser l'atelier de concertation</b> avec tous les points focaux (septembre 2019) en vue d'opérationnaliser le démarrage du programme ;		UGP en concertation avec Direction du projet	Q4 /2019
<b>7. Synergies et complémentarité</b> : 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
<b>8. Digitaliser le management du projet PRC II</b> : 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
<b>9. Innovation</b> : 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
<b>10. Planification opérationnelle</b> : 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
<b>11. Capitalisation</b> : 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 ;	Rapport Backstopping Juin 2019	UGP	Q4-2021

<p><b>12.</b> En ce qui concerne la formation de base en « transformation digitale de l'administration publique » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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).</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul> <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><b>13.</b> En ce qui concerne la formation en « ingénierie de formation » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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)</li> </ul> <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><b>14.</b> 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><b>15.</b> 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.</p> <p>Organisations/bonnes pratiques: <a href="#">Bosa</a>, <a href="#">Smals – ICT for society</a>, <a href="#">Close The Gap</a> avec introduction de la plateforme 'digital for development', <a href="#">BeCentral.org</a>, <a href="#">OpenKnowledgeFoundation</a>, Enabel et l'équipe qui travaille sur la transformation digitale, bonne pratique <a href="#">open4citizens / citizenlab</a> 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><b>16.</b> Communication et capitalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Présentation</a> sur la capitalisation et sharing of practices, ainsi que <a href="#">les fiche praxis</a> et les <a href="#">outils</a> développés par des autres projets (démarrage pour tous ce qui est capitalisation)</li> <li>• <a href="#">Présentation</a> sur la stratégie communication avec des consignes sur l'identité visuelle d'Enabel.</li> </ul>		<p>UGP – D4D programm</p>	<p>Tout au long du projet</p>
<p><b>17.</b> Synergies</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>		<p>UGP</p>	<p>Tout au long du projet</p>

<p>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, ...).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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"> <li>→ 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.</li> </ul> </li> <li>• 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)</li> </ul>	<p>Rapport Backstopping Octobre 2019</p>		
---	--	--	--

## 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 la 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	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 la 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.

<b>C</b>	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.
<b>D</b>	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 ?

✓	<b>A</b>	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>B</b>	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
	<b>C</b>	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.
	<b>D</b>	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 ?

✓	<b>A</b>	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>B</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.
	<b>C</b>	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.
	<b>D</b>	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 ?

✓	<b>A</b>	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
	<b>B</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.
	<b>C</b>	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	<b>D</b>	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

- 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 <sup>1</sup>	Valeur/cible <sup>2</sup>	Source de vérification	Hypothèses
Networked Readiness Index	3,9 /10	Top 3 du classement e-Gov dans la région MEA <sup>3</sup> 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 <sup>ème</sup> /193 pays		Rapport des Nations Unies sur l'eGov	
Web Index	51 <sup>ème</sup> /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 % <sup>4</sup>	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	0	12 PRC élaborés	Les PRC selon les	Possibilité

<sup>1</sup> Voir paragraphe § 2.4 Quelques indicateurs digitaux chiffrés au Maroc

<sup>2</sup> Objectifs de la stratégie digitale 2020

<sup>3</sup> MEA: Middle-East & Africa, hors GCC

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

élaborés par rapport au nombre total d'administrations publiques bénéficiaires.		avec une intégration dans un PRC commun	standards de la démarche de l'ingénierie de formation	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
% 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% <sup>5</sup> 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

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

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 <sup>6</sup>	Adhésion du MRAFP à la démarche

### 10.3 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Non ; Mais une reformulation a été opérée pour en faciliter la compréhension et l'exploitation dans la base de données de l'intervention avec ajouts de quelques sous-indicateurs et agrégations.
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	Oui, Baseline intégrée dans le DTF.
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Prévue en Q4/2021 (Novembre)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Prévue en Q4 2023 (Octobre/Novembre)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2020	Oui, Kirsten Van Kamp (D4D Programm officer / EST, en Janvier 2020).

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

- Aperçu (capture d'écran) de UBW : Décembre 2020

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
<b>Total général</b>	<b>3 500 000,00</b>	<b>111 526,54</b>	<b>3 388 473,46</b>

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

## 10.5 Ressources en termes de communication

- ✓ [Open.Enabel - Belgian Development Agency / Projet de renforcement des compétences des fonctionnaires en matière de digitalisation](#) ;
- ✓ [e-TAMKEEN - Renforcement des compétences des fonctionnaires au niveau central et local en matière de by Enabel au Maroc - issuu](#) ;
- ✓ [Présentation du programme « e-TAMKEEN »](#) ;
- ✓ [IDARATHON](#) ;
- ✓ [Réponse e-TAMKEEN à la crise COVID-19](#)