



Royaume du Maroc
Chef du Gouvernement

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

Rapport Narratif final

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

Maroc

#e-TAMKEEN



Table des matières

0	ACRONYMES	4
1	FICHE D'INTERVENTION	7
2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE	8
2.1	PERTINENCE	8
2.2	EFFICIENCE	8
2.3	EFFICACITE	9
2.4	DURABILITE POTENTIELLE	9
2.5	CONCLUSIONS	10
3	APPRECIATION DE LA STRATEGIE D'INTERVENTION	12
3.1	EVOLUTION DU CONTEXTE.....	12
3.1.1	<i>Contexte général et institutionnel</i>	<i>12</i>
3.1.2	<i>Contexte de gestion.....</i>	<i>13</i>
3.2	CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DANS LA STRATEGIE D'INTERVENTION	15
4	RESULTATS REALISES.....	16
4.1	PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	16
4.1.1	<i>Indicateurs atteints.....</i>	<i>16</i>
4.1.2	<i>Analyse de l'atteinte de l'outcome</i>	<i>16</i>
4.2	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	18
4.2.1	<i>Indicateurs atteints.....</i>	<i>18</i>
4.2.2	<i>Analyse de la réalisation de l'output.....</i>	<i>18</i>
4.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	20
4.3.1	<i>Indicateurs atteints.....</i>	<i>20</i>
4.3.2	<i>Analyse de la réalisation de l'output.....</i>	<i>20</i>
4.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	23
4.4.1	<i>Indicateurs atteints.....</i>	<i>23</i>
4.4.2	<i>Analyse de la réalisation de l'output.....</i>	<i>23</i>
5.	SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES.....	27
4.5	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE	27
4.6	AVEC LES PROJETS POUR TIERS	27

4.7	AUTRES SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	28
5	THEMES PRIORITAIRES	29
5.1	DIGITALISATION.....	29
5.2	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE.....	29
5.3	GENRE.....	30
5.4	EMPLOIS DECENTS.....	31
6.	DURABILITE	32
6	LEÇONS APPRISSES.....	34
6.1	LES SUCCES.....	34
6.2	LES ECHECS.....	35
6.3	QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATEGIQUE.....	35
6.4	INNOVATION :.....	37
6.5	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES	38
7	RECOMMANDATIONS	40
8	ANNEXES	42
8.1	CRITERES DE QUALITE.....	42
8.2	CADRE LOGIQUE ET/OU THEORIE DE CHANGEMENT MIS A JOUR	47
8.3	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	48
8.4	MATRICE DE MONITORING COMPLETE	50
8.4	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	51
8.5	LES VOYAGES D'ECHANGE, MODALITE D'APPRENTISSAGE ET D'INSPIRATION ENTRE PAIRS :.....	55
8.6	NOTE CONCEPTUELLE POUR UNE CONTINUITE POST-ETAMKEEN	57
8.7	PERSONNEL DE L'INTERVENTION.....	64
8.8	MARCHES PUBLICS.....	65
8.9	SUBSIDES	65
8.10	ACCORDS SPECIFIQUES DE COOPERATION	65
8.11	ÉQUIPEMENTS	65

0 Acronymes

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
COPIL	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
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
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
TIC	Technologies d'Information et de Communication
TII	Technologie d'information index
TT	Thématique Transversales
WEF	World Economic Forum
WWW	World Wide Web

1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Projet de renforcement des compétences des fonctionnaires (F/H) au niveau central et local.
Code de l'intervention	MOR1688811
Localisation	Couverture nationale
Budget total	3.500.000 EUR
Institution partenaire	MAR – Ministère délégué auprès du chef du gouvernement, chargé de la transition numérique de la Réforme de l'Administration (MNTRA)
Date de début de la Convention spécifique	16/11/2018
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	01/03/2019
Date prévue de fin d'exécution	30/09/2023
Date de fin de la Convention spécifique	15/11/2023
Groupes cibles	15 Administrations et établissements publics bénéficiaires et indirectement, les usagers du service public (Citoyens, entreprises et Administration)
Impact	L'administration marocaine donne une réponse adaptée aux exigences de la modernisation et des évolutions auxquelles elle est confrontée pour un service public performant aux citoyens.
Objectif spécifique	Les compétences des fonctionnaires du niveau central et local sont renforcées pour une gestion plus efficace et efficiente du service public.
Outputs	• OI.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 bénéficiaire. • OI.2 : Les compétences stratégiques et opérationnelles des fonctionnaires sont renforcées afin de définir, accompagner, mettre en œuvre et utiliser les projets digitaux. • OI.3 : Les capacités du DRA sont renforcées en matière de communication, coordination et de capitalisation

2 Auto-évaluation de la performance

2.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

L'intervention s'aligne de bout en bout sur les thématiques prioritaires, principalement la digitalisation et de réforme de modernisation de l'Administration, tant pour le Maroc que pour la Belgique.

En effet l'intervention a centré son appui au Ministère de la transition numérique et de la réforme de l'Administration comme partenaire de mise en œuvre principale de son action et dont le mandat a été renforcé par la jonction des deux chantiers en un seul Ministère pour tracer la stratégie nationale en la matière et d'accompagner et appuyer les autres Ministères et organismes publics dans leur transformation digitale à l'horizon 2023, conformément aux orientations du nouveau modèle de développement.

L'action et les résultats à fort impact de e-TAMKEEN tout au long de ses 4 années de mise en œuvre a démontré que la réussite de cette transition passe inéluctablement par le renforcement des compétences numériques du capital humain au sein de l'Administration centrale et locale et à différents niveaux stratégique et opérationnel.

e-TAMKEEN est un pilote réussi que le MTNRA et les autorités nationales devraient répliquer et mettre à l'échelle pour répondre aux besoins énormes, grandissants et évolutifs pour que le service public suive les évolutions et les changements rapides de son environnement surtout en matière de nouvelles technologies disruptives digitales.

2.2 Efficience

	Performance
Efficacité	B

En dépit de certaines contraintes rencontrées durant la mise en œuvre de e-TAMKEEN (Crise COVID-19 et ses répercussions, Restructurations gouvernementales en 2019 et en 2021), son approche fédératrice autour de la conduite de changement au sein des administrations partenaires et basée sur le dialogue et la concertation continue a permis de canaliser son action sur l'essentiel de la transformation digitale et du renforcement des compétences dans les thématiques transverses liées à la digitalisation de l'administration.

L'intervention a pu répondre de manière optimale aux différentes demandes et sollicitations à différents niveaux au sein des Administrations partenaires et bénéficiaires tout en étendant de manière réfléchie son action envers d'autres départements selon la pertinence et la maturité des demandes et en s'appuyant sur des synergies bien construites et gagnant-gagnant avec d'autres interventions de Enabel et d'autres acteurs institutionnels belges et marocains. A noter dans ce sens que cela a été rendu possible moyennant quelques réajustements budgétaires qui ont eu pour objectif de renforcer la livraison des outputs qualitatifs et grâce aux renforts en termes de ressources humaines dédiés à l'équipe du projet en utilisant les mécanismes supplémentaires dédiés par Enabel (dont Programme junior).

L'intervention a su également tirer profit des avantages et facilités offertes par les technologies et outils digitaux, en démontrant et en donnant l'exemple de leur bon usage conformément aux principes de digitalisation pour le développement et afin d'étendre son action et toucher un maximum des bénéficiaires des actions de renforcement de compétences tout en évitant de faire du saupoudrage.

2.3 Efficacité

	Performance
Efficienne	A

Les objectifs intermédiaires et les résultats initialement fixés par l'intervention ont globalement tous été atteints. Malgré que l'impact global des activités du projet ne pourra être véritablement perçu et mesuré qu'au-delà la durée de vie du projet, les évaluations à froid (à postériori) des différents cycles de formation réalisées ont permis de dégager les premiers indices d'impact en matière de satisfaction des administrations bénéficiaires et de leur appropriation des résultats et produits de l'intervention, ainsi que d'application des compétences acquises lors des formations en milieu de travail et leur plus-value.

En outre, l'intervention a pu également faire preuve d'agilité et d'innovation dans ces approches et actions, ce qui permis d'atteindre des résultats additionnels et inattendus malgré les grands défis de couverture et de réponse aux besoins accrus et des demandes pressantes à différents niveaux en matière de renforcement des compétences digitales.

2.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	A

L'ensemble des réalisations et des ressources cumulées par l'intervention ont été mis à disposition de ses partenaires via une suite digitale de capitalisation intégrant toutes les plateformes digitales, tout en assurant une période de transition en matière de leur maintenance une année après la fin du projet. Aussi un accompagnement via plusieurs ateliers de prise en main et de passation a été mis en place pour ancrer les méthodes et bonnes pratiques du projet au sein des administrations partenaires.

Le MTNRA a d'ores déjà intégré le portail de capitalisation e-TAMKKEN dans son site web institutionnel officiel, via une fenêtre contenant le lien qui y renvoie les visiteurs et un petit descriptif du projet de coopération bilatérale avec Enabel.

La démarche de capitalisation et l'esprit de concertation et de co-construction en s'appuyant sur les réseaux des points focaux au sein des administrations partenaires, mais aussi les autres réseaux thématiques transverses et interministériels, accompagnés et renforcés par le projet, ont permis de mettre les bases de communautés de pratique autour des défis de la digitalisation de l'administration et d'ambassadeurs de l'innovation publique.

Jusqu'à la fin de sa durée de mise en œuvre, e-TAMKEEN a toujours été soutenu et même plébiscité par les partenaires de mise en œuvre et notamment le MTNRA, qui le place comme projet phare dans ses chantiers de réforme de l'Administration et de transition numérique. Le Ministère s'est engagé officiellement de poursuivre le projet même au-delà de l'échéance de la convention spécifique avec Enabel et l'a inscrit dans le projet de Loi de finances de l'Année 2024.

2.5 Conclusions

- L'intervention telle qu'elle a été formulée en 2018 a été visionnaire, pionnière et pilote, en focalisant le renforcement des compétences des administrations marocaines sur le digital. Les facteurs et évolutions survenus par la suite ont confirmé la pertinence et la cohérence des choix effectués avec les priorités et les besoins pour accompagner les chantiers de la réforme et de la modernisation de l'Administration.
- Le choix également de construire un modèle de renforcement de compétences en capitalisant sur la pratique et les acquis développés avec les institutions partenaires traditionnels de la coopération belge et la non extension systématique vers l'ensemble des administrations a permis d'éviter la dispersion des actions et le saupoudrage en termes d'acquisition des compétences en matière de digital.
- Le partenariat dans le cadre du projet e-TAMKEEN a été exemplaire. La concertation et la coordination des équipes d'Enabel et du MTNRA, ainsi que le réseau des points focaux au sein des départements et organismes bénéficiaires a bien fonctionné tout au long du projet, ce qui a permis un déploiement fluide, efficient et efficace des différentes activités planifiées, malgré les circonstances, les contraintes et certains retards liés au contexte de crise, aux restructurations gouvernementales et aux demandes accrues de l'ensemble des Administrations.
- L'intervention a pu atteindre, au cours de la durée d'exécution, les résultats de développement escomptés et les premières mesures d'impact des activités menées, tout en faisant preuve d'agilité et d'innovation dans ses approches, actions et produits.
- L'intervention a réalisé 3 évaluations à froid (à posteriori) de ses cycles/parcours de formation, qui ont permis à la fois de confronter les résultats de satisfaction des Administrations avec ceux des bénéficiaires directs, tout en mesurant l'application des compétences acquises en milieu de travail.
- L'évaluation à mi-parcours du projet a été très positive et a dégagé les leçons à prendre, en termes de réussites et d'améliorations à entreprendre, en émettant un nombre de recommandations, qui ont permis aux partenaires de mise en œuvre et particulièrement à Enabel d'aborder et de dimensionner la formulation de son nouveau programme de coopération en capitalisant sur les expériences de e-Tamkeen en matière de renforcement des compétences et d'innovation.
- Le projet a su renforcer pertinemment les capacités du MTNRA en matière de communication, coordination et capitalisation...
- L'intervention ne s'est pas limitée à renforcer les compétences en matière de digital, mais a montré l'exemple en concevant et en développant des outils digitaux sur mesure et en accompagnant l'ensemble des parties prenantes, y compris au sein de Enabel, pour l'usage et la prise en main des différents outils et solutions digitales.
- La démarche de capitalisation co-construite avec les partenaires a été bien menée à toutes les étapes du projet, en aboutissant à des produits de capitalisation bien réfléchis, conçus et adaptés avec les utilisateurs, ce qui permettra sûrement une forte appropriation et durabilité dans leur exploitation et utilisation présente et future.
- L'intervention a su déployer plusieurs synergies percutantes avec d'autres projets d'Enabel, d'autres acteurs des écosystèmes du digital et de la réforme de l'Administration, de la digitalisation pour le développement et de l'innovation publique.
- L'intervention a permis un transfert de compétences et de savoirs faire et un échange d'expertise à la fois au niveau national, continental africain et européen, tout en valorisant l'expertise belge et l'échange avec les administrations belges à différents niveaux fédéral et régional.

- L'intervention a su valoriser ses acquis et ses réalisations impactantes en matière de communication interne et externe en produisant des ressources de communication appropriées et en assurant une bonne visibilité aux actions de Enabel, du MTNRA et de ses partenaires.
- L'intervention a contribué à l'établissement de ponts et mécanismes de transition avec le nouveau portefeuille de Enabel au Maroc, notamment sur les volets de digitalisation, de renforcement des compétences et d'innovation.

Fonctionnaire exécution nationale ¹	Intervention Manager Enabel ²
 Chef de la Division du Système de Gestion des Ressources Humaines de l'Etat Mohammed AMOR  Royaume du Maroc Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration Chef du Gouvernement	Jamal OUCHKER Responsable d'Intervention "e-TAMKEEN" Renforcement des Compétences des Fonctionnaires en matière de Digitalisation Enabel - Agence belge de développement 

¹ Nom et signature (+ effacer ces instructions)

² Nom et signature(+ effacer ces instructions)

3 Appréciation de la stratégie d'intervention

3.1 Evolution du contexte

3.1.1 Contexte général et institutionnel

Au niveau du Royaume du Maroc, il est indéniable que le contexte institutionnel a connu des évolutions, notamment en raison de la pandémie de Covid-19. La crise a mis au défis l'équipe du projet en forçant l'arrêt de toute pratique de formation traditionnelle. L'obligation d'innover est devenue manifeste et c'est dans cette dynamique qu'ont été lancés le cycle prioritaire de formations – dispensé sous format de webinaires dans un premier temps pour couvrir les thématiques essentielles dans ce nouveau contexte – le hackathon de l'Administration publique IDARATHON et projet de développement des cours en ligne. Cependant, le confinement et l'obligation de télétravail qui en a découlé ont révélé le caractère essentiel du digital dans tous les secteurs, renforçant une appétence déjà présente pour les formations dans ce domaine, et par continuité l'intérêt pour un projet tel qu'e-TAMKEEN.

Après la crise sanitaire, les chantiers du digital au Maroc se sont intensifier, en témoigne le remaniement des ministères opéré en 2022 qui a vu la création d'un ministère entièrement dédié à la Transition Numérique sur les fondements du Département de la Réforme de l'Administration qui faisait autrefois partie du Ministère de l'Economie et des Finances. Dans la même veine, l'Agence de Développement du Digital (ADD) s'est vue placée sous la tutelle de ce même ministère. Les principaux partenaires de mise en œuvre du projet ont donc changé de place sur l'échiquier institutionnel, ce qui aurait pu créer des complications de prime abord dans le pilotage stratégique des activités de coopération. Les personnes de contact et responsables d'e-TAMKEEN dans chaque département sont toutefois restées inchangées et cela a permis de limiter l'impact de ces changements au décalage temporelles de quelques actions, comme IDARATHON, en lien avec les agendas et priorités définies par la nouvelle ministre.

L'avènement d'un ministère en charge de la transition numérique au Maroc a permis de mettre le digital au centre des préoccupations du gouvernement en place et d'œuvrer pour la définition d'une stratégie de souveraineté numérique du Royaume. De nombreux événements ont ainsi été organisés et le projet Enabel a pu y apporter sa contribution via e-TAMKEEN. L'organisation de première édition du GITEK Africa à Marrakech en mai 2023 est ainsi un exemple marquant du positionnement du Maroc en tant que digital nation, une édition à laquelle le projet a pu prendre une part non négligeable.

Focus sur la participation d'e-TAMKEEN au GITEK Africa

A partir de 2023, et pour une durée de dix ans, l'exposition africaine de l'immense événement Tech GITEK sera organisé au Maroc, dans la ville de Marrakech. En marge de la première édition du GITEK Africa, plusieurs actions de poids ont été menées par e-TAMKEEN. L'équipe a ainsi accompagné à l'exposition le réseau des Directeurs des Systèmes d'Informations de la fonction publique et les gagnants de la seconde édition d'IDARATHON en ayant pour objectif d'ouvrir l'Administration publique au secteur privé et à l'écosystème international des nouvelles technologies, tout en renforçant les liens interministériels. Marque de la force de la collaboration d'Enabel avec ses partenaires institutionnels, le projet e-TAMKEEN avait une place à part entière au sein même du stand du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (MTNRA) et de l'Agence de Développement du Digital. Appuyant ses partenaires jusque dans l'organisation des interventions, les équipes du projet ont animé trois sessions dans l'espace de conférence e-Gov, dont une dédiée au concept innovant qu'est IDARATHON.

Au-delà des opportunités créées par cet engouement pour le numérique, la prise d'importance de la prochaine stratégie du Maroc Digital a créé au sein du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration un besoin de mise à niveau sur les notions élémentaires de la transformation digitale et des nouveaux modes de gestion de projets qui sont devenues des conditions nécessaires à la digitalisation de toute structure. Le ministère s'est alors naturellement tourné vers Enabel pour les soutenir dans cette ambition : en a résulté entre 2022 et 2023, l'organisation de deux cycles de sensibilisation à la transition numérique et à la gestion de projets agile, qui ont réuni respectivement une soixantaine et plus de 80 de fonctionnaires du MTNRA.

Durant les années de mise en œuvre, des sujets plus spécifiques ont été amenés sur le devant de la scène suivant l'actualité. Ainsi, il est devenu essentiel pour chaque organisme, d'ordre public ou privé, de proposer à ses salariés des formations à distance, créant un net besoin en formation sur l'e-learning. Pour répondre à cette demande formulée par les départements partenaires et bénéficiaires du projet, des activités de renforcement de compétences ont été organisées, depuis le niveau le plus large – avec des webinaires d'introduction au concept d'e-learning – jusqu'au niveaux plus spécifiques – par le biais de séances de coaching exclusive pour certains départements en ayant manifesté l'intérêt. Cela a permis à plusieurs administrations de disposer de plateforme e-learning et d'être en mesure d'en administrer le contenant et le contenu de manière autonome, une garantie de durabilité des démarches initiées durant l'intervention.

En parallèle, la prise de conscience mondialisée sur l'importance de la sécurité en ligne a donné lieu à une forte demande de formations autour de la cybersécurité et la protection des données à caractère personnel, encore davantage accentuée en 2023. Les demandes pour de tels modules, et pour d'autres thématiques également, se sont multipliées tout au long de la vie du projet et ont parfois émanées de la part de ministères non partenaires du programme ou de départements territoriaux. Il est à noter que ces demandes ont nécessité un traitement relativement long et des discussions interne à l'unité de gestion du projet afin d'en permettre la mise en œuvre.

Enfin, les changements de contexte au niveau belge doivent être mentionnées. Effectivement, les élections de 2019 ont entraîné un changement de ministre et de directives pour ce qui concerne la coopération internationale. Cela a mené en 2023 à une orientation du nouveau portefeuille de projets qui se place, sur quelques points, en rupture avec les collaborations précédentes au Maroc, ne permettant pas d'entrevoir une possibilité de seconde phase de mise à l'échelle des résultats du projet e-TAMKEEN. L'annonce de ces nouvelles directions adoptées par la Belgique sont apparue obscures de prime abord pour les partenaires de mise en œuvre qui possédaient de grandes attentes quant à la poursuite des activités au-delà de la clôture du projet. Ces ambiguïtés ont perturbé durant un temps les relations entre Enabel et son partenaire institutionnel, perturbations surpassées par les bonnes relations humaines et individuelles tissées tout au long du programme.

3.1.2 Contexte de gestion

3.1.2.1 Modalités de partenariat

Si l'intervention a maximisé au mieux les prestations d'entreprises marocaines, elle a pu bénéficier aux contrats et accords cadres conclus au niveau du siège d'Enabel pour l'organisation d'activités spécifiques qui ne pouvaient être (encore) assouvie au sein de l'écosystème du Maroc. Ainsi, l'accord cadre existant entre l'Agence belge de développement et le Service public fédéral belge BOSA a été un recours de premier choix pour les échanges autour de la transformation digitale des administrations, lors de voyages d'échange et d'inspiration en Belgique ou d'autres activités. Ainsi, des accords spécifiques de coopération ont été signés avec cette institution belge à

deux reprises. Le premier pour la participation de Mr Frank Leyman (Directeur des relations internationales) aux actions de sensibilisation des points focaux à la digitalisation des services publics en 2019. Et le second pour la participation de Mr Frederic Baervoets (Directeur du NIDO Lab) aux ateliers et à la cérémonie de capitalisation en 2023. D'autres rencontres ont été également organisées amicalement et en dehors des clous contractuels avec plusieurs départements du service public fédéral, notamment le NIDO Lab, l'Agence pour la Simplification des Procédures Administratives (ASA) et Travailler Pour, à l'occasion de visites d'inspiration en Belgique ou d'événements hybrides. La relation établie entre Enabel et le SPF BOSA a ainsi hautement facilité la mise en relation, les échanges et le partage d'expertise entre homologues des administrations belges et marocaines, permettant ainsi des gains et apprentissages mutuels.

Il est à noter que des contacts avec d'autres institutions publiques et privées belges et internationales ont été établis et ont permis à l'aboutissement de riches échanges, malgré qu'il n'y ait pas eu d'accord formalisés. Parmi les relations marquantes, nous noterons la commune de Saint-Josse-ten-Noode qui a accueilli deux délégations de fonctionnaires marocains en visite à Bruxelles, et l'appui de laquelle des formations ont été organisées au profit des employés de la commune de Tanger. Nous noterons en outre le démarrage des discussions avec l'OCDE qui ont donné lieu à des ateliers d'une journée dans leurs locaux de Paris (dans l'optique de la structuration d'un laboratoire d'innovation publique au Maroc) et la participation du Policy Analyst de l'OPSI, Bruno Monteiro. Le dialogue établi avec cet acteur international de renom ouvre la voie à Enabel pour de futurs partenariats potentiels. Des ententes du même type ont été établies au Maroc également, notamment avec l'AUSIM (Association Des Utilisateurs Des Systèmes D'Information Au Maroc) afin de permettre la mise en œuvre d'ateliers d'échange et de réflexion avec le réseau des DSI de la fonction publique marocaine.

Pour ce qui concerne le secteur privé, on dénombre le recours à deux contrats cadre. Le premier a concerné la mission du cabinet CODESPA pour poser les bases de la stratégie de capitalisation d'e-TAMKEEN entre 2021 et 2022, ce qui a amorcé les réflexions entre toutes les parties prenantes du programme autour des actions à entreprendre pour la durabilité de celui-ci. Le second s'est établi avec l'entreprise MDF Consulting et a visé des missions d'évaluation à froid des formations déployées. E-TAMKEEN a eu recours à ce contrat cadre à trois reprises afin d'ajouter des couches supplémentaires d'analyses de l'efficacité du renforcement de compétences mis en œuvre en évaluant le taux d'application des acquis dans le milieu professionnel.

L'ensemble des accords et des contrats auquel le programme a pu avoir recours entre 2019 et 2023 ont abouti en une expérience globalement positive. Toutefois une difficulté identifiée réside dans la lenteur des démarches administratives pour leur signature par les deux parties. Cela a à plusieurs reprises impliqué l'accumulation d'un certain retard dans la mise en œuvre d'activités planifiées, voir l'annulation de certaines d'entre elles. Il pourrait être intéressant de rechercher les possibilités d'accélération des procédures pour amener davantage de fluidité et éviter le décalage d'événements opérationnels.

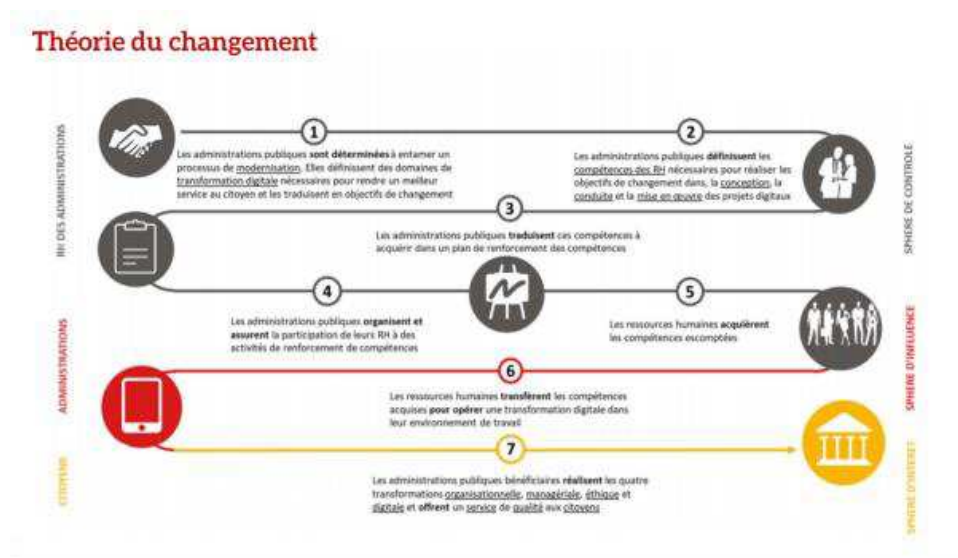
3.1.2.2 Modalités opérationnelles

De manière générale, les modalités opérationnelles de mise en œuvre ont été appropriées. Tout au long du projet, des nombreuses réunions ont été organisées et suivies de la rédaction d'un compte rendu pour acter par écrit les propositions formulées et les décisions prises. Les réunions de l'unité de gestion du projet (formée de représentants d'Enabel et du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration) étaient les plus courantes, puisque tenue au minimum mensuellement et sur une base hebdomadaire lors de périodes chargées en activités. Ces points étaient essentiels pour permettre l'avancée consensuelle sur l'ensemble des chantiers entrepris.

Ensuite, le Comité Technique d'Orientation et de Suivi, s'est réuni de manière périodique (7 réunions de CTOS), de sorte de faire une revue des activités effectuées et de statuer de manière concertée sur la méthode et la planification des prochaines actions. Enfin, les Comités de Pilotage

se sont réunis en moyenne une fois par An (5 réunions au total) de sorte de prendre les décisions stratégiques et budgétaires essentielles à la mise en oeuvre et la continuité de l'intervention.

3.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention



Certaines activités importantes prévues initialement dans le document technique et financier du projet ont dû être adaptées. Par exemple, il était originellement prévu de signer des conventions tripartites avec chacun des départements bénéficiaires du programme, engageant le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration et Enabel. Cependant, divers blocages sont apparus, notamment en raison du contexte sanitaire et des changements structuraux du secteur public marocain. De ce fait, les accords tripartites n'ont pas pu être signés et le comité de pilotage a décidé de se limiter à un seul accord de partenariat global pour la mise en œuvre du plan commun de renforcement de compétences, d'autant plus que la formalisation du réseau des points focaux légitimait la mise en œuvre des activités. En effet, si certains retards ont été accusés au vu de l'absence de ces conventions, l'ensemble des actions prévues ont pu être efficacement déployées. Il est à noter également que l'absence de signature a étonnement permis plus de flexibilité et de transversalité tout au long de l'intervention et autorisé l'élargissement des événements à des départements autres.

D'autres éléments ont été adaptés également en raison de la grande réussite du projet. En effet, il tenait à cœur du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration d'élargir le nombre de bénéficiaires d'e-TAMKEEN à tous les départements du pays suite aux premiers retours positifs obtenus. Il a ainsi été jugé bon d'ouvrir certaines sources de renforcement de compétences au-delà des 14 départements bénéficiaires initiaux, notamment quelques formations sous format de webinaires, le hackathon IDARATHON ou encore la plateforme de cours en ligne. Le succès du projet a aussi entraîné une multiplication des activités sous demande des partenaires et bénéficiaires, en termes de formations en ligne et présentiel, mais aussi une atteinte plus conséquente des entités décentralisées (dans les différentes régions du pays) et une couverture plus large des thématiques identifiées dans le cadre du plan de renforcement de compétences. Cette accélération a nécessité un élargissement de l'équipe d'Enabel en termes de ressources humaines.

4 Résultats réalisés

4.1 Performance de l'outcome

4.1.1 Indicateurs atteints

Outcome : Les compétences des fonctionnaires du niveau central et local sont renforcées pour une gestion plus efficace et efficiente du service public				
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur Finale	Cible finale
MAR_Taux de satisfaction des Administrations bénéficiaires (TSA)	NA	87%	92%*	>70 %
MAR_Taux d'application des compétences acquises (TACA)	NA**	85%	87%	>70 %
MAR_Taux de déploiement des PRC au niveau local (TDL)	NA	31%	48%	> 50 %

4.1.2 Analyse de l'atteinte de l'outcome

L'outcome de l'intervention e-TAMKEEN s'articule autour de la démarche de renforcement des compétences en lien avec la transformation digitale de l'administration. Les plans de renforcement de compétences se sont faits sous format d'un diagnostic des besoins en matière de connaissances digitales, auprès des 14 partenaires initiaux du programme. Chaque partenaire du programme a pu ainsi s'exprimer sur les besoins stratégiques et opérationnels identifiés et listés suite à des études concertées et approfondies avec les départements Ressources Humaines ainsi que les directions des systèmes d'informations. Au terme de ce diagnostic, il a été constaté que mis à part des programmes de renforcements spécifiques, plusieurs besoins étaient communs à l'ensemble des 14 partenaires du programme e-TAMKEEN. Les équipes de projets ont ainsi établi en concertation avec les partenaires, un plan commun de renforcement de compétences qui compte 20 thématiques de formation en digitale en son sein.

Pour mesurer concrètement l'atteinte de cet output, un cadre de résultats a été mis en place pour évaluer cela. Ce cadre de résultats se compose de trois indicateurs :

- i. **Taux de satisfaction des Administrations bénéficiaires (TSA) :** Cet indicateurs mesure le niveau de satisfaction des administrations bénéficiaires des compétences en matière de digitalisation acquises par les fonctionnaires (sur base des PRC).

Cet indicateur a maintenu une tendance positive et élevée depuis le début du programme e-TAMKEEN pour deux raisons principales. La première est l'appétence pour la thématique du digital des bénéficiaires et des différents formats proposés dans les activités du programme. La seconde est la pertinence des thématiques de formations avec les besoins des administrations partenaires du programme.



ii. Taux d'application des compétences acquises (TACA) : *Mesure le pourcentage De fonctionnaires mettant en application les compétences acquises suite aux actions de formation.*

La mise en place des questionnaires post-formation du programme e-TAMKEEN dans toutes ses interventions a permis d'alimenter une première base d'évaluation de ses formations tant sur le point du contenu que de son déroulé. Cette base s'est vue enrichie avec les rapports de missions des cabinets de formations qui ont également apporté leurs éclairages sur le sujet. Enfin plusieurs exercices d'évaluation à froid ont été réalisés directement auprès des bénéficiaires et de leurs supérieurs hiérarchiques afin de mesurer si les compétences acquises ont pu être mis en œuvre dans le cadre de leurs administrations. Les résultats se sont révélés probants tant sur les compétences que sur la mise en œuvre des nouveaux formats qu'offre le digital et l'innovation (hackathons, webinaires, organisations de grands événements sur la thématique digital, ...).

Dans quelle mesure est-ce que les participants appliquent ce qu'ils ont appris?



Il y a eu des partages de l'expérience (66%)

Au niveau individuel il y a eu des applications des principes agile, design thinking et UX

Certains ont profité des nouveaux acquis dans l'application de changements déjà en cours

Extrait de l'évaluation à froid réalisée sur un groupe de fonctionnaires bénéficiaires du programme eTAMKEEN

- iii. **Taux de déploiement des PRC au niveau local (TDL) :** Mesure le pourcentage de fonctionnaires formés au niveau local (central / Global)

Depuis son démarrage, le programme a souhaité instaurer un équilibre entre son action sur le niveau central et le niveau territorial. De part la mission et le déploiement de ses partenaires, la majorité avaient des représentations au niveau central ce qui a naturellement renforcé son intervention au niveau central. Ajouter à cela le déploiement du programme entre 2020 et 2022 années fortement impactés par la crise COVID 19 qui a limité les formations en présentiel ainsi que les déplacements régionaux. Malgré cela, le programme a pu s'appuyer sur un réseau de points focaux qui ont joué le rôle de facilitateurs pour permettre au programme de déployer son action sur l'ensemble du territoire national. La mise en place d'une plateforme de cours en ligne par les équipes du programme a également grandement contribué à l'atteinte de se résultat et favorisé la participation des fonctionnaires du niveau territorial.

FORMATIONS EN LIGNE



1481

INSCRITS SUR
LA PLATEFORME

48% FEMMES
65% REGIONS



4.2 Performance de l'output 1

4.2.1 Indicateurs atteints

Output 1 : Une démarche de renforcement des compétences, en lien avec la transformation digitale de l'administration, est mise en oeuvre en concertation avec les administrations bénéficiaire				
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur finale	Valeur cible finale
MAR_Taux d'élaboration des PRC (T PRC)	0%	100%	100%	100%
MAR_Taux des Accords de Partenariat Tripartites signés (T APT)	0%	NA ***	NA***	80%
MAR_Taux d'effectivité du Monitoring Interne des PRC au sein des Administrations (TMI)	0%	53%	93%	80%

4.2.2 Analyse de la réalisation de l'output

Le premier output du projet e-TAMKEEN concerne la démarche-même de renforcement des compétences des fonctionnaires du Maroc autour de la transformation digitale, son impact et comment celle-ci a été mise en oeuvre en concertation avec les administrations bénéficiaires.

Ce résultat est estimé atteint à 66%, à savoir que deux indicateurs sur trois ont été complétés, le dernier ne pouvant être comptabilisé pour des raisons contextuelles.

- Un des indicateurs consiste à se demander si l'ensemble des administrations bénéficiaires disposent d'un plan de renforcement des compétences (PRC) élaboré dans le cadre du programme. Cette cible a été remplie très rapidement dans le cycle de vie d'e-TAMKEEN. En effet, dès 2019, avec l'aide d'un cabinet de conseil, des PRC ont été établis en concertation avec l'ensemble des départements publics partenaires d'Enabel au lancement du projet, résultant en des listes de sujets de formations en lien avec le digital, propre à chacune des 15 administrations bénéficiaires, mais également un plan de renforcement de compétences commun, rassemblant une vingtaine de thématiques. Ces dernières ont été répertoriées dans un catalogue de formation disponible sous un format de catalogue électronique et papier, ainsi qu'une capsule vidéo. A l'issue des années de mise en œuvre, il est à noter que le programme a pu couvrir l'ensemble des thématiques identifiées dans le PRC commun.



- Afin de permettre l'organisation et le suivi-évaluation des formations aussi bien par l'équipe d'Enabel que par les points focaux différents départements partenaires et bénéficiaires, un outil a été développé : la plateforme de gestion de formations formations.etmakeen.ma. Cette plateforme permet de digitaliser entièrement le processus de mise en œuvre de sessions de renforcement de compétences, depuis l'inscription des participants jusqu'à l'évaluation, en passant par les listes de présence et le partage des supports produits par les facilitateurs des modules. En bref, toutes les informations relatives à chaque session sont disponibles sur la solution imaginée par e-TAMKEEN, ce qui facilite le rapportage interne aux ministères et complète ainsi le second indicateur de l'output 1 (« % des administrations ayant un dispositif effectif de suivi-évaluation des PRC »). Des accès ont été créés pour les points focaux de toutes les administrations bénéficiaires et un accompagnement pour leur prise en main progressive a été mené au début de l'année 2022, assurant ainsi une meilleure appropriation et pérennisation de l'outil.



>> **Interview de Fatima Ezzahra Chadli, point focal du projet e-TAMKEEN pour le Ministère de la Solidarité de la Femme de la Famille et de Développement Social :**

<https://youtu.be/TLH9HruhKGo>

- Le dernier indicateur concerne la signature des accords tripartites par les départements bénéficiaires du programme. Celui-ci ne peut être considéré comme atteint dans la mesure où, comme stipulé précédemment, les accords tripartites n'ont pas été signés pour des raisons contextuelles. En effet, la crise de Covid-19 a impliqué un grand ralentissement de la diffusion des accords, alors que les premières activités avaient pu démarrer sans rencontrer de blocage conséquent. Au fil des mois, et au vu de l'implication déjà importante des points focaux du programme, il a été jugé en concertation avec le comité de pilotage (COPI 3 de juin 2021) que les signatures de ces documents ne constituaient pas une nécessité. De fait, si quelques actions ponctuelles ont été retardées en raison de l'absence de reconnaissance officielle des accords tripartites, la majorité des activités ont pu être déployées sans entraver les objectifs globaux d'e-TAMKEEN.

4.3 Performance de l'output 2

4.3.1 Indicateurs atteints

Output 2 : Les compétences stratégiques et opérationnelles des fonctionnaires sont renforcées afin de définir, accompagner, mettre en œuvre et utiliser les projets digitaux				
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur finale	Valeur cible finale
MAR_Taux de fonctionnaires formés (TFF1)	0%	135%	148%	100 %
MAR_Taux des femmes fonctionnaires formées (TFFF2)	0%	45%	46%	> 40 %
MAR_Taux de réalisation des plans de renforcement des compétences (TRPRC1)	0%	75%	100%	> 80 %
MAR_Taux de satisfaction des fonctionnaires formés (TSF)	0%	89%	92%	> 70 %

4.3.2 Analyse de la réalisation de l'output

Le second output du programme eTAMKEEN a pour objectif d'agir auprès du niveau stratégique et opérationnel des partenaires qui composent l'intervention. Il se concentre sur le cœur de l'action du programme qui est le renforcement de compétences et de la composition de ses fonctionnaires bénéficiaires. Les indicateurs de cet output sont les suivants :

- Taux de fonctionnaires formés (TFF1) :** Nombre de personnes dont les compétences ont été renforcées en matière de digitalisation (> 1 formation).

Le programme avait pour cibler de toucher plus de 1200 fonctionnaires avec cette intervention. Avec la diversification de ses activités et l'actualisation régulière de ses programmes. Le programme eTAMKEEN a réussi à dépasser ce taux avec un nombre de participation unique qui dépasse les 1700 fonctionnaires sur le territoire national. Les équipes du programme ont également largement contribué à la démultiplication de ce résultat, avec de nombreuses missions terrains pour assurer un bon déroulement et l'application des procédures établies par l'intervention. Le programme savait ainsi déployer une moyenne de 50 sessions (à raison de 2,5 jours de formation par session) de formation par année de mise en œuvre.

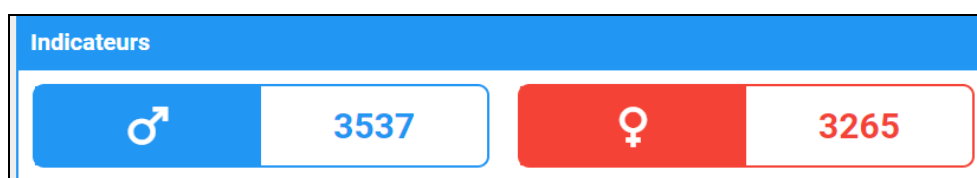
Dès l'atteinte de ce résultat, le programme a continué à concentrer son action auprès du Ministère la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration sur un renforcement de compétences plus ciblé.



ii. Taux des femmes fonctionnaires formées (TFFF2) : Désagrégation du TFF1.

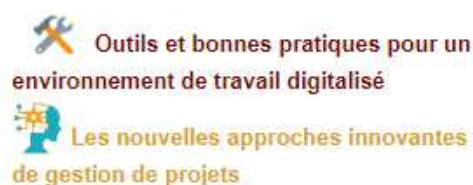
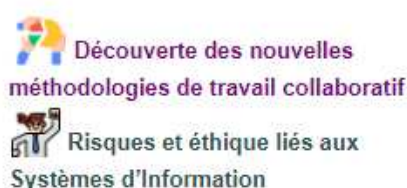
La thématique du genre était prise en considération depuis le lancement de l'intervention qui s'est fixée comme cible de formé au moins 40% de femmes fonctionnaires de l'administration marocaine. Cet indicateur a toujours connu une tendance haussière car depuis la création et la désignation du groupe des points focaux du programme eTAMKEEN provenant des services RH et SI des administrations. Il a été constaté une forte représentation féminine dans ce premier groupe qui a lui-même été sensibilisé sur l'approche genre du projet et son importance.

Cet indicateur a été plus qu'atteint, puisqu'au termes de toutes ses activités de formation, le projet enregistre la participation de 46% de femmes sur l'ensemble des fonctionnaires touchés. Le cas du hackathon IDARATHON est particulièrement intéressant puisque les deux éditions ont compté une parité parfaite entre homme et femmes parmi ses participants.



iii. Taux de réalisation des plans de renforcement des compétences (TRPRC1) : Mesure la mise en œuvre réelle des activités planifiées dans le cadre des PRC.

Dans le but de répondre aux demandes de ses partenaires et de déroulé le contenu de son plan commun de renforcement de compétences. Le programme a établi des parcours de formations qui concentre l'essentiel des thématiques sujettes aux renforcements de compétences. Les équipes ont travailler sur une logique de parcours de formations regroupant ainsi plusieurs besoins en formation. Ses parcours étant certifiants, cela a permis de déployer plusieurs formations en un temps record.

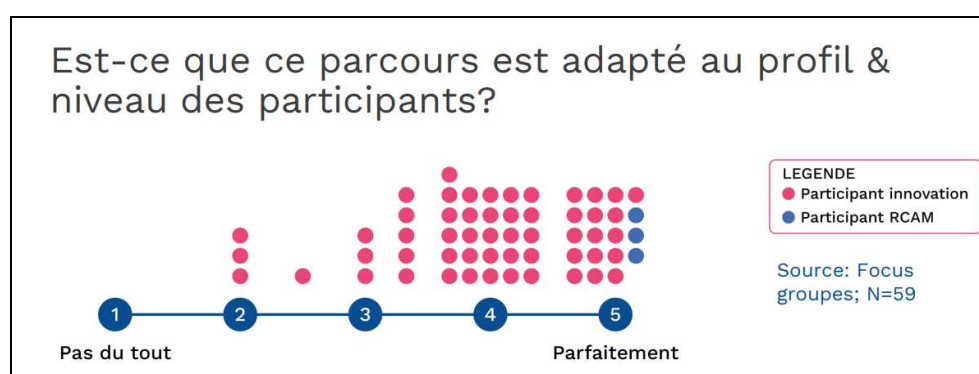


iv. Taux de satisfaction des fonctionnaires formés (TSF) : Mesure la satisfaction des apprenants vis-à-vis des actions de renforcement de compétences réalisées.

Le taux de satisfaction quant à lui s'est construit continuellement au sein de l'intervention.

La forte implication des équipes du programme dans chaque activité auprès des bénéficiaires n'a fait que bonifier et affiner les contenus proposés lors des formations. L'effort de concertation n'a jamais réellement pris fin, chaque formation a été pensée et taillée pour répondre à des besoins selon les critères suivants : Lieu d'intervention, maturité des participants à l'action (vis-à-vis du digital), mission et challenge de l'administration partenaire.

Globalement les formations ont su s'adapter aux attentes des fonctionnaires de l'administration marocaine, cela ressort lors des précédentes évaluations à froid effectué. Mais ce qui a permis d'arriver à ce résultat c'est l'exercice constant d'évaluation à chaud après chaque formation. Soit par le cabinet de formation avec des formulaires validés par l'équipe eTAMKEEN, soit par l'équipe elle-même.



Au cours de sa dernière année de mise en œuvre (2023), le déploiement des activités de renforcement des compétences de e-TAMKEEN a été assuré de manière soutenue, en consolidant les acquis obtenus durant les années précédentes, tout en complétant et en diversifiant ses démarches par :

- a. La priorisation de réussir l'initiative IDARATHON 2 en élargissant vers l'ensemble des Administrations, en adressant de nouveaux challenges ancrés dans les nouvelles priorités du chantier de la réforme de l'Administration et en testant une nouvelle dynamique pour l'accompagnement des équipes participantes et la concrétisation des solutions gagnantes.
- b. La réorientation de la planification des actions de formation pour répondre à des besoins spécifiques du MTNRA et de certains départements partenaires de grande taille et dont les structures administratives sont répartis au niveau territorial, en complémentarité à ce qui a été déployé précédemment (Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'équipement, Ministère de l'emploi, Ministère de la solidarité, DGCT, ...).
- c. L'organisation de plusieurs voyages thématiques d'échange et d'inspiration pour des groupes cibles différents, que ça soit au Maroc ou au niveau continental africain (Sénégal) ou en Europe (Belgique, France).
- d. L'intensification du déploiement des activités de formation en ligne, via la plateforme E-Learning, dont le contenu en modules et parcours de formation a été enrichi et diversifié pour répondre aux besoins priorités.
- e. La continuité du renforcement des réseaux thématiques et de coordination interministérielle en vue de les faire évoluer en des communautés de pratique (COP) bien ancrées et structurées, ainsi que le renforcement des synergies avec d'autres projets et acteurs pertinents dans l'écosystème du digital et de la coopération.

- f. La finalisation de la démarche et plan de capitalisation coconstruit avec le réseau des points focaux et la mise en place du produit final de capitalisation, matérialisé dans une plateforme de capitalisation sous forme de suite digitale intégrant l'ensemble des sous-produits, ressources et réalisations du projet. Cette plateforme a été présentée et diffusée à l'occasion d'un séminaire final organisé en octobre 2023 (Voir section Capitalisation).

4.4 Performance de l'output 3

4.4.1 Indicateurs atteints

Output 3 : Les capacités du DRA sont renforcées en matière de communication, coordination et de capitalisation				
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur finale	Valeur cible finale
MAR_Taux de sensibilisation et d'information (TSI)	0%	100%	100%	> 90 %
MAR_Taux de coordination et d'opérationnalisation au niveau des CTOS (TCTOS)	0%	43%	50%	100 %
MAR_Taux d'appropriation du produit de capitalisation (TCAP)	0%	80%	100%	100 %

4.4.2 Analyse de la réalisation de l'output

Le troisième output de l'intervention e-TAMKEEN concerne le renforcement des compétences du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration en matière de communication, de coordination et de capitalisation. Les indicateurs de suivi permettant la mesure de l'atteinte de ce résultat se déclinent en trois éléments : la participation des départements bénéficiaires et partenaires aux séances d'informations et de sensibilisation et la production de newsletter, la mobilisation du groupe de points focaux du projet (à travers de réunion du Comité Technique d'Orientation et de Suivi (CTOS), et enfin l'appropriation de la démarche et du produit de capitalisation. Sur base de ces indicateurs, il est estimé que l'output a été atteint à hauteur de 83%.

- Le premier indicateur (ind.10) a été entièrement complété, dans la mesure où tous les ministères bénéficiaires (et au-delà) ont marqué de leur participation les sessions de sensibilisation et d'information en communication, en gestion de projet (coordination) et en capitalisation. Premièrement, en ce qui concerne la communication, une dizaine de formations de sensibilisation ont été organisées tout au long du projet, touchant 224 fonctionnaires de tous les ministères du Royaume. A ces sessions, s'ajoute un cycle de 16 modules de formations de spécialisation dans le domaine de la communication digitale qui a été dispensé à destination du réseau des Responsables de la Communication Publique (RCAM). Ce groupe institutionnalisé par le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration rassemble l'ensemble des chargés de communication de l'Administration publique marocaine autour de réunions périodiques et d'une « *plateforme de coordination des efforts et de recueil des propositions pratiques visant à renforcer la communication publique, mettre à niveau le service public, et accroître sa rentabilité afin qu'il soit à la hauteur des besoins et des attentes des citoyens* ». Le parcours de formations a donné lieu à l'édition d'un guide de communication pour la fonction publique qui a été ensuite digitalisé sous la forme d'un cours en ligne disponible sur la plateforme e-learning d'e-TAMKEEN et qui rassemble

aujourd'hui 719 apprenants. Ne s'arrêtant pas à prôner de bonnes pratiques, le projet a également mis en pratique les appris des formations partagées, notamment en publiant le nombre de newsletters trimestrielles estimé à son lancement (14), mais également trois newsflashes permettant l'annonce d'évènements particuliers. Ces campagnes de mailing se sont révélées très efficaces (voir annexe) et, afin de ne pas perdre ces bonnes habitudes, un guide interactif de création de newsletters institutionnelles a été élaboré et publié sur la plateforme learning.e-tamkeen.ma.



- Les sessions de sensibilisation n'ont pas uniquement concerné la communication. Un travail conséquent a été mis en œuvre pour sensibiliser les fonctionnaires à la gestion agile de projets. Sans énumérer l'ensemble des sessions organisées, il est intéressant de souligner les nombreuses sessions de sensibilisation à l'agile et de formations aux rôles de SCRUM Master et Product Owner adressées aux membres du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, mais aussi aux points focaux du projet e-TAMKEEN. Ces derniers ont d'ailleurs pris part à des modules de renforcement de compétences dédiés depuis la création du réseau en 2019. De l'ingénierie de formation à la gestion axée résultats, en passant par la capitalisation, les personnes ressources essentielles à la réussite du programme se sont vues dotées d'un ensemble d'outils assurant la durabilité de l'approche adoptée.
- L'accompagnement et l'implication des points focaux en termes de capitalisation, qui constitue un second indicateur du troisième output (ind.11), s'est amorcée à mi-parcours de l'intervention (2021). La démarche s'est ainsi déroulée en trois phases. La première visait la sensibilisation au concept de capitalisation et à l'élaboration concertée d'une première matrice lançant les bases d'un processus plus poussé. La seconde phase a permis d'entrer plus en détails sur les activités à prioriser, à savoir les éléments sur lesquels des leçons devaient être tirées et partagées. Dans l'esprit de co-construction initié depuis le lancement du projet, cette priorisation s'est concrétisée en une série d'ateliers au sein de l'équipe d'Enabel, puis avec l'unité de gestion du projet et le réseau de points focaux. Enfin, sur base des recommandations recueillies, un produit de capitalisation (la plateforme etmakeen.ma) a été élaboré toujours en impliquant les parties prenantes du programme dans une méthode SCRUM et de *design with the users* (premier principe du Digital for Development). Il est indéniable que ces efforts, mais aussi la grande implication des points focaux, ont permis de maximiser l'appropriation de la solution de capitalisation innovante mise en place par e-TAMKEEN. La preuve ultime de cela (résultat inattendu) est l'apparition de la plateforme etamkeen.ma sur le site web du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration commun un des outils mis à disposition des fonctionnaires.

NOS SERVICES

Services citoyens

Services aux fonctionnaires



- Le dernier indicateur (ind.12) se concentre sur le réseau des points focaux établi dans le cadre d'e-TAMKEEN pour garantir le bon déroulé des diverses activités de renforcement de compétences. Cet indicateur se mesure selon plusieurs facteurs. Tout d'abord la mise en place effective du réseau suivant quatre étapes (1. Elaboration; 2. Mobilisation; 3. Opérationnalisation; 4. Appropriation). Ensuite, la tenue et le taux de participation aux réunions du CTOS. Le premier élément de calcul semble complété : le groupe de points focaux est solidement constitué et opérationnel, et les rapports entre ses membres sont solide. L'implication de tout à chacun est manifeste et les collaborations individuelles entre les ministères représentés ont été multipliées grâce à cette expérience. Toutefois, il est à noter le désengagement de certains départements durant la durée du projet. Très rapidement, le retrait de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Administration a été constaté et le point focal désigné a cessé toute participation aux événements d'e-TAMKEEN. En fin de projet, le bilan fait état du désengagement d'autres départements lors de ces activités, tels que la Délégation Interministérielle des Droits de l'Homme, l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption, et le Ministère de la Transition Energétique et du Développement Durable. Cette prise de recul s'explique notamment par de nouvelles directions stratégiques ou un manque de ressources humaines au sein des structures, dans la mesure où les points focaux à l'échelle individuelle ont continué de marquer leur soutien au projet.
- Le manque de participation de certains membres du réseau a été également notée lors des réunions du CTOS. Ces dernières ont été beaucoup moins nombreuses que prévues (7 au lieu de 14), menant ainsi à une complétion à 50% de l'indicateur n°12. Les agendas chargés, tant des ministères que de l'équipe d'Enabel, n'ont pas permis la tenue davantage de réunions et révèle que la volonté de tenir ces points trimestriellement était trop ambitieuse. Néanmoins, cela ne signifie pas que les points focaux et l'unité de gestion du projet n'ont été consulté que sept fois sur la durée du projet. Au contraire, comme mentionné précédemment, toutes les parties prenantes d'e-TAMKEEN ont régulièrement participé à des sessions de sensibilisation sur des thématiques variées et ont été consulté à maintes reprises pour la mise en œuvre de toute activité nouvelle, que cela soit pour les diverses plateformes en ligne, la stratégie de capitalisation ou le déploiement des formations. Une grande attention a en outre été apporté à assurer de bons liens entre les membres du réseau, au travers de voyages d'études et de sessions de team building qui ont été fortement appréciées. SI, ces éléments ne correspondent pas à un indicateur spécifique de suivi des résultats du programme, ils compensent le strict calcul de participation et de réunion du CTOS.



- Il est intéressant de relever qu'un résultat inattendu d'e-TAMKEEN réside en l'appui à des réseaux interministériels de la fonction publique. Il a été fait état dans les paragraphes précédent du RCAM, dont le soutien a été salué par la Ministre Ghita Mezzour en juillet 2022, et du réseau des points focaux créé de toute pièce par Enabel et le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration pour les activités de cette coopération bilatérales et dont les liens survivront probablement à la clôture du programme. D'autres réseaux ont été appuyés, principalement au cours des années 2022 et 2023, notamment le réseau de concertation interministériel pour l'égalité des sexes dans la fonction publique (voir infra), mais aussi le réseau des Directeurs des Systèmes d'Informations (DSI) de la fonction publique. Ce dernier a été accompagné dans des activités transversales principalement d'ordre événementielles. Ainsi, ils ont été conviés à deux voyages d'études en Belgique - autour de la simplification et la digitalisation des procédures administratives, puis autour de la gestion digitalisée des ressources humaines - et à des événements de grande envergure au Maroc, notamment aux Assises de l'AUSIM, aux Assises de l'Observatoire de la Souveraineté Numérique, au GITEX Africa et au Rendez-vous de l'AUSIM sur l'e-Gov. En marge de ces diverses activités, des ateliers structurant de réflexion ont été organisés à l'initiative d'e-TAMKEEN. En conséquence positive de ces activités, il a été reconnu que si de tels réseaux étaient déjà constitués, les sessions et voyages ont permis d'accélérer la tenue des rencontres entre leurs membres, qui avaient décliné suite à la pandémie de Covid-19.



>> Témoignage de Majid Lahlou, Directeur des Système d'Informations pour le Ministère de de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du Développement rural et des Eaux et Forêts : <https://youtu.be/GSK3zgYkStw>

- De manière analogue, les formations d'e-TAMKEEN dispensées sous forme de parcours ont permis, selon plusieurs points focaux, l'émergence de petits réseaux thématiques, autour de l'intelligence collective, de la cybersécurité ou encore de l'e-learning. Enfin, la création indirecte également d'un réseau bien plus large d'ambassadeurs de l'innovation publique marque une fierté pour l'unité de gestion du projet. Effectivement, au travers des deux éditions d'IDARATHON et de la vingtaine de formations en présentiel (ou hybride) sur l'innovation au sein des Administrations, ce sont plus de 500 fonctionnaires qui ont été formés sur cette thématique (sans compter les participants au cours en ligne). Ces personnes devenues des ressources clés pour innover dans leurs départements pourront être les porteurs des initiatives de laboratoires d'innovation publique déjà en gestation au sein du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration ou de la Direction Générale des Collectivités Territoriales.



>> Témoignage de de Khadija Lamsslek, Point Focal e-TAMKEEN pour la Direction Générale des Collectivités Territoriales (Ministère de l'Intérieur) : https://youtu.be/xL_PYMcMLNc

5. Synergies et complémentarités

Pendant sa mise en œuvre, le projet e-TAMKEEN a démontré une ouverture et une écoute envers tous les projets internes d'Enabel ainsi qu'envers d'autres partenaires externes. De ce fait, une proximité et une relation de confiance avec plusieurs partenaires se sont établies au fil du temps. Durant la mise en œuvre du projet, Il faut noter trois types de synergie :

- Synergie avec les projets matures pour l'atteinte d'indicateurs ;
- Synergie avec des projets dans la phase de démarrage pour le partage de savoir et l'aide dans la mise en place rapide d'une ou plusieurs activités de coopération ;
- Autres synergies ponctuelles pour partager les expertises des différents projets.

De ce fait, le choix des synergies avec les projets Enabel et les projets tiers s'est basé sur plusieurs paramètres, notamment :

- La zone géographique d'exécution du projet avec lequel la synergie serait mise en place.
- Le niveau de maturité du projet (phase d'exécution avancée).
- Le secteur d'activité du projet.
- Le besoin en termes transfert de compétences en termes d'organisation d'activités de renforcement des compétences vers d'autres projets.
- L'intérêt des projets dans la mise en place de la synergie.

Quant aux autres synergies complémentaires, elles ont été mises en place pour :

- Renforcer les relations bilatérales entre les administrations marocaines et belges.
- Trouver une expertise spécifique nécessaire pour le renforcement des compétences des partenaires sur des sujets spécifiques.
- Renforcer le positionnement d'Enabel en tant qu'acteur de développement et d'innovation.

4.5 Avec les autres interventions du portefeuille

La synergie dans les autres interventions du portefeuille notamment entre le projet e-TAMKEEN et les projets PAGIE et Basma a permis d'atteindre des objectifs communs tout en relevant des défis spécifiques à chaque partenariat.

- Dans le cas de la synergie avec le projet PAGIE, cette collaboration a permis de toucher des fonctionnaires situés dans des régions du Maroc, en particulier au sud-est du pays. Grâce à des sessions de co-crédation, un parcours de formation composéd de deux sessions a été mis en place, touchant un nombre significatif de fonctionnaires partenaires de PAGIE. Cette synergie a permis au projet PAGIE de renforcer ses partenaires en cybersécurité et en innovation, tout en permettant au projet e-TAMKEEN d'avancer dans son indicateur relatif à la formation des fonctionnaires dans les zones locales.
- Concernant la synergie avec le projet Basma, il s'agissait d'une collaboration avec des partenaires très particuliers, la Gendarmerie Royale du Maroc et la Direction Générale de la Sûreté Nationale (DGSN), dans le cadre de la lutte contre les violences faites aux femmes. Malgré la complexité de la prise de décision des partenaires du projet Basma après plusieurs sessions de co-crédation les projets ont réussi à mettre en place un cycle de renforcement composéd de trois formations. Cependant, la mobilisation des participants pour des actions d'appui à la suite d'un séisme au Maroc a entraîné l'arrêt de la mise en œuvre.

4.6 Avec les projets pour tiers

Trois synergies majeurs avec des projets tiers ont eu lieu durant la mise en œuvre du projet e-TAMKEEN :

- Le projet DEPOMI, financé par l'UE, vise à intégrer progressivement la dimension de la migration dans les politiques et stratégies publiques au Maroc, en se concentrant sur trois

régions clés du pays. Cette synergie a permis au projet e-TAMKEEN d'atteindre des fonctionnaires partenaires de DEPOMI dans ces trois régions, contribuant ainsi à l'avancement de ses indicateurs.

- Le projet AEDIBNET, financé par l'UE, vise à renforcer un écosystème commun d'innovation numérique entre l'Afrique et l'Europe en soutenant les écosystèmes locaux d'innovation numérique et les start-ups en Afrique, tout en facilitant la collaboration entre les DIH européens et africains. Dans ce cadre, le projet e-TAMKEEN a apporté son soutien dans la mise en œuvre de deux formations en innovation dans la région de l'Oriental. Cela a renforcé la sensibilisation des fonctionnaires locaux à cette thématique et a amélioré l'ancrage du projet dans la région.
- Le projet Link Up Africa financé par l'UE a pour objectif de renforcer la coopération technique, les liens académiques et économiques entre le Maroc et d'autres pays africains, en partenariat avec l'Agence marocaine de coopération internationale. Une synergie entre les deux projets a été initiée lors du lancement du projet Link Up Africa, suivant un accord préalable d'appui de la part du projet e-TAMKEEN. Cette collaboration a conduit à la mise en place d'un cycle de quatre formations visant à renforcer l'AMCI sur des sujets tels que l'innovation, la cybersécurité et l'agilité, aboutissant ainsi à une première activité concrète de Linkup Africa et un renforcement de la coopération entre l'AMCI et ENABEL.

Ces synergies ont démontré l'intérêt d'Enabel à collaborer avec les projets financés par les tiers, à renforcer des nouveaux partenariats notamment avec la région de l'oriental et l'AMCI et à souligner l'expertise de l'agence en renforcement des capacités des partenaires publique.

4.7 Autres synergies et complémentarités

Le projet e-TAMKEEN a réussi à établir des synergies fructueuses avec plusieurs partenaires.

- Tout d'abord, la collaboration avec l'intervention TAGATT a été initiée par l'accueil réciproque des équipes, des partenaires et des bénéficiaires au Maroc et au Sénégal. Cette synergie a facilité la mise en œuvre d'activités de voyages dans les deux pays, renforçant ainsi la coopération entre les deux projets.

Le projet e-TAMKEEN a également tissé des liens significatifs avec des acteurs belges. Il a organisé trois voyages d'études en Belgique, établissant des relations et des synergies avec diverses organisations de l'écosystème de l'innovation et de la digitalisation à Bruxelles et ses environs. Deux synergies majeures méritent d'être soulignées :

- La première avec le SPF BOSA, qui s'est développée au fil des années, impliquant des visites au NIDO LAB et au département "Travailler Pour" (l'ancien SELOR), ainsi que la participation du SPF BOSA à des activités clés du projet.
- La deuxième avec la commune de Saint-Josse, qui a accueilli l'équipe à deux reprises à Bruxelles pour partager son expérience en matière de digitalisation et de relation avec les citoyens. Cette synergie a aussi permis au projet e-TAMKEEN d'être mis en relation avec les fonctionnaires de la ville de tanger ville jumelé avec la commune de st-joss. Ceci a permis d'organiser des activités de formation dédié au niveau local au Maroc et ainsi avancer dans l'atteint de l'indicateur dédié au local.
- Enfin, avec l'OCDE et plus particulièrement l'OPSI, le projet e-TAMKEEN a réussi à établir une synergie qui a inclus une journée d'hospitalité à Paris pour discuter de la mise en place d'un laboratoire d'innovation au Maroc. Ce rendez-vous nous a également permis de rencontrer plusieurs acteurs de l'écosystème de l'innovation publique français et d'améliorer les connaissances des participants au voyage d'étude sur le sujet. L'OCDE a aussi été invité en tant que keynote lors de la cérémonie de capitalisation du projet. Cette collaboration pourrait évoluer vers un partenariat plus durable si elle se poursuit.

L'ensemble de ces synergies ont renforcé la position d'Enabel en tant qu'acteur de développement et ont favorisé la coopération avec des partenaires nationaux et internationaux.

5 Thèmes prioritaires

5.1 Digitalisation

e-TAMKEEN est un projet axé autour du renforcement des compétences des fonctionnaires de l'Administration publique marocaine en matière de digitalisation. Cela implique que la raison d'être même du projet est le thème transversal de la digitalisation. Les résultats liés au renforcement de compétences autour des 23 thématiques abordées sont largement abordés précédemment dans ce rapport. Toutefois, au-delà des activités de formations et de sensibilisation aux thématiques liées au digital, il a tenu à cœur du projet de mettre en œuvre les bonnes pratiques prônées en matière de transition numérique. C'est ainsi que 5 solutions digitales ont été développées. La dernière en date est la plateforme de capitalisation *etamkeen.ma*, qui reprend l'ensemble des activités et approches du projet en vue d'en tirer des leçons et de reproduire les succès accomplis durant 5 années de coopération bilatérale. Depuis cette plateforme, sont accessibles la plateforme de cours en ligne, la plateforme de gestion et d'organisation du hackathon de l'Administration publique IDARATHON et la plateforme de gestion de formations qui a permis la dématérialisation complète du processus de renforcement de compétences. A ces solutions s'est enfin ajouté un tableau de bord qui a permis le suivi en ligne de l'évolution des indicateurs liés aux trois résultats principaux d'e-TAMKEEN.

5.2 Environnement et changement climatique

Les plateformes développées durant les 5 années de coopération, et particulièrement la plateforme de gestion des formations, sont une action bénéfique pour l'environnement puisqu'elle offre la possibilité de limiter la production d'impression de papiers pour les listes d'inscriptions, les invitations, les listes de présence ou encore les supports de formation. En effet, cette solution permet la dématérialisation des processus d'organisation des formations, depuis la planification des formations jusqu'à la clôture de celles-ci, en passant par les inscriptions, les présences, les évaluations et le partage des ressources par les experts et expertes impliqués. Dans cette même optique de dématérialisation et de fin d'utilisation inutile du papier, quatre formations axées sur la gestion électronique des documents ou la signature électronique ont été dispensées pour 64 fonctionnaires, ouvrant aux niveaux central et local de l'administration publique marocaine. Une sensibilisation à la digitalisation des démarches administratives adressées au citoyen a également été l'élément central du voyage d'études organisé en septembre 2022 et durant lequel une délégation d'une vingtaine de hauts cadres et directeurs ont discuté de cet enjeu notamment avec l'Agence de Simplification Administrative (ASA) et le Service Public Fédéral Appui et Stratégie (BOSA).

Néanmoins, il est communément admis désormais que le digital, par le stockage toujours grandissant de données qu'il implique, tend vers un impact peu écologique pour la planète. Sans en avoir fait une thématique centrale, projet e-TAMKEEN a permis d'aborder des discussions utiles autour du stockage et de la gestion des données lors de ces modules de formations sur la gestion et la gouvernance de la donnée et sur les projets Big data. Ces thématiques ont été abordées au cours de 11 sessions, dont six ont été dispensées en 2023. Au total, il s'agit de 176 fonctionnaires du Maroc, tant au niveau central que local, qui ont été formés sur la gestion des données, permettant de limiter leur quantité et d'optimiser leur gouvernance, en réduisant ainsi à l'échelle individuelle et d'un service l'impact de la digitalisation sur l'environnement.



5.3 Genre

La thématique du genre était prise en considération dès la formulation du projet e-TAMKEEN, avec un indicateur de résultats fixé à 40% de femmes formées. Cet indicateur a été plus qu'atteint, puisqu'au terme de toutes ses activités de formation, le projet enregistre la participation de 46% de femmes sur l'ensemble des fonctionnaires touchés. Le cas du hackathon IDARATHON est particulièrement intéressant puisque les deux éditions ont compté une parité parfaite entre homme et femmes parmi ses participants. Mieux, si l'on se focalise sur les trois équipes gagnantes de la seconde édition, le pourcentage de participation féminine atteint 60%. De tels chiffres sont un véritable succès, sachant le faible taux de femmes actives dans le secteur des systèmes d'informations. Obtenir une parité des genres dans les formations dispensées par e-TAMKEEN s'est avéré être véritable défi au vu des thématiques parfois très techniques insérées dans le plan de renforcement de compétences. Pour parvenir à tels résultats, le projet a misé sur son réseau de points focaux, ces personnes ressources dans les départements bénéficiaires, qui ont œuvré à la mobilisation des participant.e.s pour chaque session de formation. Ce groupe, cheville ouvrière du projet, à dès son émergence en 2019 été sensibilisé à la question du genre à la nécessité de mobiliser autant d'homme que de femmes, dans la mesure du possible, pour toutes les activités.

Outre ces résultats satisfaisants et suite aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours, il tenait à cœur de l'équipe d'e-TAMKEEN de pousser plus loin ses activités en lien avec la thématique du genre. C'est ainsi qu'a été imaginé, en concertation avec les membres de l'unité de gestion du projet, un accompagnement spécifique au réseau de concertation interministériel pour l'égalité des sexes dans la fonction publique (RCI). Ce réseau, mis en place et dirigé par le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, rassemble des représentant.e.s de l'ensemble des ministères du Maroc pour promouvoir l'égalité des genres dans les ressources humaines et plus globalement au niveau de l'Administration publique. Ainsi, e-TAMKEEN a organisé, en fin d'année 2022, un premier atelier de récolte des besoins de formations autour de la thématique de la digitalisation. Cet atelier a donné lieu à deux actions de soutien au renforcement des compétences du RCI. La première a eu lieu au niveau décentralisé : il s'est agi d'une sensibilisation aux liens entre les questions de genre et du numérique, inscrite en marge de trois journées d'ateliers visant la consolidation du réseau territorial de concertation interministériel autour de l'égalité hommes-femmes dans la région de l'Oriental. La seconde activité, déroulée de janvier à mars 2023, a visé cette fois le pan central du RCI, par le biais d'un cycle de formations du réseau. Quatre thématiques ont ainsi été abordées au cours de 16 sessions, sur la stricte base des besoins énoncés par le réseau lui-même : la communication digitale inclusive ; la cybersécurité, la protection des données et la confiance numérique ; les outils de collaboration en ligne ; et l'innovation publique. Ces formations ont ainsi touché individuellement 32 fonctionnaires, majoritairement des femmes, provenant de tous les ministères du Royaume et dépassant de ce fait les 14 départements bénéficiaires initiaux du projet. >> **Retours en image sur le parcours de formations du RCI :**

5.4 Travail décent et Droits humains

e-TAMKEEN a pris en compte la thématique du travail décent en abordant que dans ses activités quelques cibles mentionnées dans l'ODD 8. En effet, par son appui au réseau de concertation interministériel pour l'égalité des sexes dans la fonction publique (RCI), dont l'objectif premier est d'œuvrer pour l'égalité entre hommes et femmes dans les ressources humaines de l'Administration marocaine, le projet a contribué à la promotion de l'égalité des chances et de traitement pour tous. Il est également à noter que cette cible concerne également les jeunes et personnes en situation de handicap. La question de l'inclusivité des processus de recrutement du secteur public a été une thématique phare des échanges lors du voyage d'études organisé en 2023 autour de la gestion digitalisée des ressources humaines. En effet, lors de la rencontre du département « Travailler pour » du SPF BOSA, il a été beaucoup question des dispositifs mis en place pour permettre aux candidats souffrant de quelque handicap de passer les concours d'entrée dans la fonction publique belge, ainsi que les facilités mises en place pour l'accessibilité sur le lieu de travail.



Au-delà de la définition initiale d'un emploi décent, e-TAMKEEN a pour principale vocation le renforcement des compétences et la formation continue. Selon [un guide de l'Organisation Internationale du Travail \(OIT\)](#) publié en 2020, le renforcement des compétences permet aux travailleurs de tout secteur d'acquérir de nouveaux savoirs et capacités pour obtenir ou conserver leur emploi. Mais il y est aussi avancé que ces actions contribuent à la réduction des inégalités économiques et sociales, la consolidation d'une main d'œuvre plus inclusive et l'aptitude des travailleurs à prendre part à des emplois décent dans le futur. Il apparaît donc à ce titre qu'e-TAMKEEN s'inscrit également de manière indirecte dans la promotion du travail décent.

Enfin, plus largement, le projet a permis d'œuvrer pour les droits humains des fonctionnaires et des citoyens du Maroc en abordant largement la thématique de la protection des données à caractère personnel, considérés comme [un droit fondamental par l'Union Européenne](#). Ainsi, il a été question durant l'entière du projet, mais encore plus particulièrement en 2023 de dispenser aux niveaux central et territorial des formations sur la cybersécurité et la protection des données à caractère personnel. 11 sessions de formations ont été dédiées à cette thématique, permettant la participation de 191 fonctionnaires dont 31% dans les départements décentralisés. De surcroît, au vu de la grande demande pour des sessions sur cette thématique, un cours en ligne portant sur la cybersécurité et la protection des données personnel a été développé durant la dernière année de mise en œuvre du projet sur la plateforme [learning.e-tamkeen.ma](#). Ce cours, qui compte à ce jour 541 inscrits, consacre un module complet à la protection des données au Maroc et aux lois s'y affèrent.



6. Durabilité

La viabilité économique des résultats de l'intervention e-TAMKEEN est favorable, et le ministère a lancé un projet de loi pour 2024 axé sur la numérisation administrative pour poursuivre les projets déjà lancés, dont e-TAMKEEN. De plus, les compétences numériques sont aujourd'hui au cœur de toute transition numérique réussie. De ce fait, le Ministère gagne en capitalisant sur les apprentissages et solutions du projet e-TAMKEEN.

Cependant, il est essentiel de noter les risques potentiels :

- Changement de priorités avec le changement de gouvernement.
- Modification du mandat du MTNRA.
- Manque de ressources financières et humaines pour continuer les activités du projet.

Le projet a pris des mesures pour atténuer ces risques, notamment :

- Sensibilisation des partenaires à l'importance du renforcement des compétences des fonctionnaires pour accompagner la transition numérique.
- Inclusion des 14 autres partenaires du projet tout au long de la mise en œuvre pour partager les connaissances et le savoir.
- Prise de décision lors des copils pour le partage des responsabilités financières et humaines entre le ministère et l'ADD, son agence de tutelle, notamment dans la reprise de certaines de ces solutions numériques.
- Mise à disposition de modules e-learning déployables à faible coût.

Concernant l'appropriation, le projet e-TAMKEEN a travaillé avec une démarche de co-création visant à concevoir et mettre en œuvre sa stratégie de sortie et de capitalisation. Cette démarche a débuté en novembre 2021 avec la contractualisation d'un cabinet international pour la rédaction de la stratégie de capitalisation. La mise en œuvre de cette stratégie s'est poursuivie jusqu'au dernier mois du projet. Plusieurs risques potentiels ont été identifiés, notamment :

- Centralisation des informations et des connaissances du projet auprès d'un public restreint, en l'occurrence le ministère signataire.
- Manque de sensibilisation et de compréhension du concept de capitalisation.
- Difficulté d'accès aux données et à la méthodologie du projet après quelques années.
- Complexité de compréhension des guides et des ressources produites.

Des mesures ont été prises pour atténuer ces risques, notamment :

- Invitation des points focaux provenant des 14 partenaires du projet e-TAMKEEN à participer à l'ensemble du processus de capitalisation du projet afin de transférer les connaissances à l'ensemble des parties prenantes.

- Organisation de formations axées sur la sensibilisation à l'importance de la capitalisation et créant ainsi un environnement propice à la discussion sur les produits de capitalisation du projet e-TAMKEEN ainsi qu'à la priorisation des produits et familles importantes pour nos partenaires.
- Co-décision pour l'élaboration d'une plateforme de capitalisation numérique visant à faciliter l'accès aux ressources.
- Création d'un parcours immersif comprenant plusieurs formats de ressources pour faciliter la compréhension des informations.

Le degré d'interaction entre le projet et le MTNRA a toujours été positif. Le ministère a activement participé à toute la démarche de capitalisation en fournissant d'importants inputs qui ont orienté les décisions, et en mobilisant les services concernés pour participer aux différents ateliers de capitalisation.

À la fin du projet, des ateliers de passation ont été organisés avec le service DSI du Ministère afin de leur remettre les solutions numériques d'e-TAMKEEN, y compris la plateforme de capitalisation regroupant toutes les ressources et les guides du projet. Les risques potentiels ont été identifiés, notamment :

- Le changement des personnes responsables du service DSI.
- L'incapacité à maintenir et à héberger les plateformes au moment opportun.

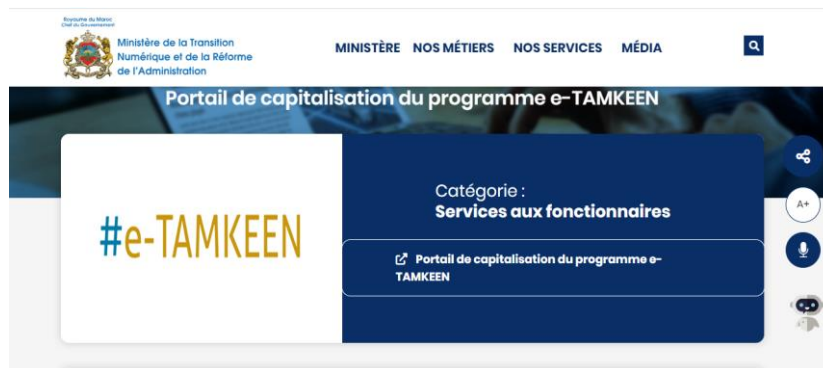
Plusieurs mesures ont été prises pour atténuer ces risques, notamment :

- La tenue de réunions de passation techniques des solutions numériques réunissant des personnes de plusieurs services.
- La mise en place d'un Service Level Agreement (SLA) entre le MTNRA et les prestataires concernés par la maintenance et l'hébergement, d'une durée de deux ans, pour permettre au MTNRA d'avoir le temps de reprendre en main les solutions.
- La sensibilisation de la secrétaire générale pour migrer les plateformes vers une infrastructure gouvernementale.
- Livraison des codes sources sur un disque dur.
- Livraison des guides de chaque solution.

De plus, des cycles de renforcement des compétences institutionnelles et de gestion ont eu lieu, notamment :

- L'agilité dans le mode professionnel : Ce cycle avait pour objectif de sensibiliser et d'outiller le ministère avec de nouvelles approches de travail se rapprochant de la manière de faire du projet e-TAMKEEN. Plus de 90 personnes ont participé à ce parcours, renforçant ainsi le ministère à tous les niveaux en matière d'agilité.
- Cycle d'information en transition numérique : Ce cycle visait à sensibiliser les fonctionnaires du ministère aux nouvelles tendances du numérique à travers l'organisation de plusieurs séminaires sur des thématiques diverses et variées.

Il convient de souligner qu'après le séminaire de capitalisation finale de l'intervention, le MTNRA a intégré la suite digitale de capitalisation e-TAMKEEN, hébergeant l'ensemble de ses ressources et produits, dans sur son site officiel et la propose parmi ses offres et services destinés aux fonctionnaires. En outre, après la période de transition d'une année, le Ministère s'est engagé à l'héberger définitivement avec un nom de domaine gouvernemental officiel : « eTAMKEEN.gov.ma ».



6 Leçons apprises

6.1 Les succès

L'intervention a su mener à bien et jusqu'au bout les différentes activités prévues dans un esprit de partenariat exemplaire de concertation et de co-construction continue, ce qui a permis d'atteindre les résultats attendus, tout en innovant dans ses approches, outils et produits, avec en outre des résultats positifs inattendus en termes d'innovation et de capitalisation.

- ✓ Une bonne gouvernance qui a facilité la mise en œuvre du projet ;
- ✓ Une communication efficace tout au long du projet qui a garanti l'appropriation et l'implication de l'ensemble des parties-prenantes,
- ✓ Une intelligence collective et une co-construction qui ont permis d'impliquer l'ensemble des parties-prenantes pour répondre de manière agile aux besoins des administrations tout en innovant collectivement dans le développement de solutions adaptées.
- ✓ Mise en place des leviers de capitalisation et de durabilité à travers des points focaux impliqués et formés sur des thématiques variées et à travers une plateforme de capitalisation rassemblant la connaissance produite
- ✓ Accompagnement tout au long du programme via des sessions de formations, des échanges réguliers des PF, des outils pratiques développés. « Avant d'entamer un chantier, l'équipe des points focaux est formée et outillée sur le thème en question, p. ex. Formation sur l'ingénierie de formation avant l'élaboration du catalogue de RC ; formation sur la capitalisation avant d'entamer le chantier de capitalisation, etc. ».
- ✓ Synergie : appartenance à une communauté ; des synergies et réseaux créées ; un rapprochement entre les différents départements et découverte de beaucoup d'initiatives de changement au niveau local et central.
- ✓ Pertinence et adéquation : la pertinence globale du projet ; pertinence des thématiques par rapport à nos projets en cours ; opportunités pour discuter des vrais enjeux et problématiques dans le contexte marocain et surtout administratif.
- ✓ Agilité : démarche suivie par le programme pour faire adhérer les parties prenantes et réussir les différentes activités du projet.
- ✓ Impact durable : amélioration des compétences ; l'impact individuel des formations sur les participants ; augmentation d'innovation ; changements ; développement des compétences et savoir et savoir-faire en la matière ; accès aux résultats par l'application des acquis ; think out of the box.

Extraits du rapport MTR :

« Le projet a su répondre aux besoins des fonctionnaires des ministères partenaires et a été apprécié par les partenaires de mise en œuvre. La réussite d'eTamkeen sert l'ensemble des projets Enabel au Maroc et offre un bon exemple de cogestion bailleur/bénéficiaire. Le projet joue un rôle pilote pour l'administration marocaine.

Après des débuts un peu hésitants, le projet a pris un coup d'accélération avec le Covid qui lui a permis de démontrer son utilité, puis a trouvé sa vitesse de croisière. Le projet est apprécié par les bénéficiaires ; les relations de travail sont bonnes, fondées sur le respect mutuel et la confiance. Les bénéficiaires s'accordent sur la bonne organisation du projet et des activités, sur la bonne qualité des formations proposées et sur la diversité des outils proposés et utilisés. Les bénéficiaires soulignent la réactivité et la proximité de l'équipe e-Tamkeen.

Les activités de renforcement des compétences du projet se déroulent correctement sur le plan technique et rencontrent l'intérêt des participants aux formations. »

6.2 Les échecs

- Le décalage dans la planification et la mise en œuvre de certaines activités et les retards que cela a engendré, qui ne sont principalement pas attributaire à l'équipe de mise en œuvre mais à des facteurs exogènes et à la volonté de mener à terme les chantiers lancés, n'a pas permis de respecter les échéances de fin de mise en œuvre et de clôture administrative et financière du projet.
- Une meilleure planification et usage des exercices d'évaluations à froid et d'exploitation de leurs résultats permettrait de mieux mesurer les premiers indices d'impact des activités du projet et d'améliorer ou de réorienter le cas échéant les approches de mise en œuvre.
- La proposition d'actions spécifiques au Top management au sein des Administrations et leur mobilisation autour des chantiers de la transition numérique et afin d'appuyer les initiatives innovantes dans leurs départements.
- La stratégie de sortie du projet et la gestion de la transition vers le nouveau portefeuille de coopération avec les nouvelles priorités stratégiques, ont eu un impact sur le déploiement des dernières activités et la gestion de la remise et passation du flambeau aux partenaires pour la reprise et la gestion des produits et ressources du projet.
- La négociation d'un cofinancement par la DUE d'une composante complémentaire pour assurer une mise à l'échelle des résultats du projet et une continuité dans l'appui et l'accompagnement du MTNRA, n'a pas pu aboutir avant l'échéance de la période de mise en œuvre du projet. Ce qui aurait permis d'assurer une meilleure durabilité des approches testées, ainsi que des produits et résultats capitalisées, mais surtout d'en renforcer l'impact.

6.3 Questions d'apprentissage stratégique

La mise en œuvre du projet e-TAMKEEN a été l'occasion d'accumuler de nombreux apprentissages essentiels. Avec la participation de 14 partenaires, il devenait impératif de réfléchir à une méthode permettant de rassembler ces connaissances acquises et de les rendre accessibles à toutes les parties prenantes du projet.

Pour assurer une bonne appropriation des outils et produits de capitalisation disponibles en fin de projet, e-TAMKEEN a entamé une réflexion précoce. Dès le départ de la mise en oeuvre, des initiatives de renforcement des compétences des partenaires, de création de guides et de gestes de capitalisation ont été mis en place.

En 2021, une stratégie de capitalisation et de sortie a été élaborée, permettant ainsi d'associer les partenaires à la réflexion favorisant ainsi une transition réussie après la fin du projet.

Ensuite, Un cycle de renforcement des compétences sur la capitalisation a suivi, visant à :

- Renforcer les partenaires du projet dans la thématique.
- Utiliser e-TAMKEEN comme cas d'étude.
- Prioriser les produits à capitaliser du projet.
- Choisir le format des produits de capitalisation.

A la fin du cycle, trois familles de capitalisation ont été priorisé et la direction du digital recommandé par l'ensemble des participants. Il a ensuite été introduit le concept d'une plateforme numérique de capitalisation regroupant toutes les ressources du projet. Un concept très bien accueilli par l'ensemble des points focaux et partenaires du projet.

Le développement de cette plateforme a été réalisé en suivant une approche agile mettant au centre l'implication de l'ensemble des partenaires du projet en tant que testeurs. Ainsi, durant les 4 sessions de tests, les feedbacks recueillis ont permis de construire une plateforme personnalisée aux habitudes de nos partenaires. Cette plateforme, dispose aujourd'hui de trois fonctionnalités de bases :

- ✓ Site d'information et d'accès aux autres solutions digitale e-TAMKEEN tel qu'IDARATHON, la plateforme de gestion des formations et la plateforme e-LEARNING.
- ✓ La timeline reprenant toute la vie des trois familles de capitalisation du projet e-TAMKEEN à travers toutes les activités principales qui ont menées à l'atteinte des résultats. Sous format d'interview, d'infographie ou texte.
- ✓ Une bibliothèque regroupant toutes les ressources du projet.

Les trois familles d'activités qui ont été capitalisées de bout en bout, sont :

- ❖ IDARATHON : Toute l'histoire, la démarche et le processus de mise en place d'IDARATHON 1 et 2.
- ❖ Plan de renforcement des compétences : Comment le projet a pu mettre en œuvre le PRC et a réussi à atteindre ces résultats ?
- ❖ L'esprit e-TAMKEEN : Comment le projet a réussi à créer une cohésion entre différents partenaires intentionnels ?

Cette démarche témoigne de l'engagement d'e-TAMKEEN envers la capitalisation des connaissances et la pérennisation des acquis pour l'ensemble des parties prenantes.



6.4 Innovation :

Le projet e-TAMKEEN s'est résolument distingué par son engagement continu en faveur de l'innovation, reflétant une agilité remarquable tout au long de sa mise en œuvre. La pandémie de COVID-19 a été un test majeur, et le projet a su rapidement s'adapter, démontrant ainsi sa capacité à générer des résultats concrets en tirant parti d'outils digitaux. En réponse aux défis posés par la situation, le projet a joué un rôle crucial en fournissant des guides et des formations essentiels aux fonctionnaires, les aidant à naviguer dans cet environnement digital en constante évolution. Le projet a aussi su saisir l'opportunité en développant des solutions digitales innovantes afin de transformer des processus administratifs liée aux métiers de la formation.

E-TAMKEEN est aussi un projet conscient du fait que l'innovation n'est pas seulement digitale de ce fait, plusieurs autres initiatives ont été mise en œuvre pendant la durée de mise en œuvre tel que :

1. **IDARATHON** : Ce Hackathon représente l'évènement central d'innovation du projet e-TAMKEEN. Organisé lors de deux éditions, ce concours a donné naissance à regrouper des fonctionnaires provenant de plusieurs origines pour réfléchir les challenges de l'administration dans un environnement favorisant l'innovation. Cela a non seulement encouragé la créativité, mais a également concrétisé des idées novatrices au sein de l'administration et à créer des nouveaux partenariats entre administration.
2. **Un parcours de formation dédié à la thématique** : La transvasabilité de l'innovation a aussi été marqué par la création d'un parcours de formation et deux modules e-learning dédié visant à sensibiliser les fonctionnaires à cette thématique cruciale. Le projet a aussi travaillé activement sur le renforcement des compétences institutionnelles du MTNRA en matière d'agilité et de nouvelles approches de travail, favorisant ainsi une culture organisationnelle tournée vers l'innovation.
3. **Réflexion autour de la mise en place d'un laboratoire d'innovation publique** : Le projet a également joué un rôle de facilitateur en accompagnant le MTNRA et d'autres acteurs dans

la réflexion autour de la création d'un laboratoire d'innovation publique, stimulant ainsi la pensée novatrice au sein des institutions. Cet accompagnement a résulté en un voyage d'études en Belgique et en France avec des rencontres avec des organisations tel que le SPF BOSA et l'OCDE.



6.5 Synthèse des enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
1. Choix de l'ancrage institutionnel du projet (Partenaire de mise en oeuvre) : <i>Le projet doit arriver au bon moment pour assurer le meilleur alignement possible entre les priorités bilatérales ; il doit être proposé au bon partenaire, qui en tirera un véritable bénéfice ; il doit également répondre à un besoin réel, immédiat, quantifiable et qualifiable du bénéficiaire potentiel.</i> Ces critères renvoient à la pertinence et à la cohérence du projet eTamkeen. Le projet a démarré avec la relance de la réforme administrative ; le partenaire principal est l'administration chargée de l'organiser. L'administration marocaine manifeste un réel besoin grandissant pour le renforcement de son capital humain.	Portefeuille pays, Représentation, Départements de Enabel Bruxelles, Pays partenaire.
2. Formulation de l'intervention : La préparation du projet e-Tamkeen a répondu positivement aux critères de réussite nécessaires, en termes de moyens mis en œuvre et de réponse aux besoins réels concertés avec le partenaire.	Portefeuille pays, Représentation, Départements de Enabel Bruxelles, Pays partenaire.
3. Les compétences numériques sont au centre du projet eTamkeen, mais en fait tout projet de développement devrait s'appuyer d'une façon ou d'une autre sur les techniques numériques, dans le secteur public comme dans le secteur privé.	Portefeuille pays, Représentation, Départements de Enabel Bruxelles, Pays partenaire.

4. La réplication est essentielle dans un projet de renforcement de compétences. Trop souvent les programmes de coopération prennent fin avec la production des supports pédagogiques. La réplication permet bien entendu d'augmenter l'efficacité du projet (en faire plus sans grand investissement supplémentaire), mais aussi son efficacité propre (former plus de gens) et son efficacité politique (être plus visible) pour le donneur d'ordre (le bailleur de fonds).	<i>Intervention,</i> <i>Administration</i> <i>partenaire,</i> <i>Portefeuille pays</i>
5. Malgré la volonté et l'implication des participants et des référents numériques conscients de l'utilité pratique des formations prodiguées par le projet eTamkeen et qui en attendaient des changements dans les modes de fonctionnement de leurs services et départements, à la question de savoir quel était l'obstacle qu'ils voyaient à la réalisation de ces changements, la première réponse donnée était le manque de motivation apparent de leur hiérarchie (Top Management).	<i>Intervention,</i> <i>Administrations</i> <i>partenaires</i>
6. Plan de Renforcement de Capacités (PRC) : afin d'exploiter le catalogue des formations déjà développé pour la formation des staffs des administrations et pour inspirer la conception des nouveaux modules de formations au profit des staff des administrations (p.ex détailler les annonces de recrutements avec des besoins spécifiques en digitalisation) ;	<i>Administrations</i> <i>partenaires,</i> <i>Portefeuille pays,</i>
7. Réseaux des Points Focaux : accès facile à l'information au sein des différentes administrations, renforcement du réseau par des nouveaux membres, mise en place de nouveaux réseaux en suivant la même approche (p. ex. réseau mis en place pour AQADIMIA RAQMIA - ADD) ;	<i>Administration</i> <i>partenaire</i>
8. Plateforme E-learning : afin de former par exemple des nouveaux recrutés au sein des établissements via les modules en ligne. Elle pourra être enrichie par des nouveaux modules répondants aux besoins des administrations (Nécessité d'avoir un chef de file p. ex. ADD). Elle pourra être promue au niveau des nouvelles administrations n'étant pas membre du réseau des PF (point d'attention : maintenance et suivi) ;	<i>Administration</i> <i>partenaire</i>
9. Plateforme de Gestion des Formations : pour appuyer l'organisation et la gestion des nouvelles formations à déployer aux staffs des administrations ;	<i>Administration</i> <i>partenaire</i>
10. Approche inclusive : formats et modalités divers de développement des compétences (à fin d'inclure les participants des niveaux central et local, hommes, femmes et des différents départements).	<i>Administration</i> <i>partenaire,</i> <i>Portefeuille pays</i>

7 Recommandations

Recommandations	Source	Statut
1. Plateforme e-Learning : Une approche logique nous porte à recommander que <i>la plateforme et les modules soient transférés au MTNRA afin de 1) rendre la plateforme accessible à tous, 2) imposer des standards, 3) concentrer les registres donnant accès à chaque plateforme individuelle et spécialisée de ministère.</i>	MTR	Réalisé : Contenant récupéré par MTNRA + Contenu à intégrer par ADD dans Akademiya Rakmiya
2. Le MTNRA devra envisager de pérenniser le groupement des référents (points focaux) du projet qui ont accumulé une expérience particulière et pourraient soutenir la mise en place d'actions de formation semblables dans d'autres institutions. Le MTNRA pourrait notamment confier aux référents une fonction de veille et de proposition autour des compétences numériques.	MTR	L'ADD s'est engagé à intégrer le groupement des PF dans son réseau Akadmiya Rakmiya
3. Renforcer l'impact en capitalisant sur le modèle coconstruit par e-TAMKEEN ;	MTR	Réalisé dans le cadre de la démarche de capitalisation de l'intervention.
4. Assurer la durabilité/ continuité en profitant de la nouvelle programmation pluriannuelle de Enabel et de la DUE	MTR	Entamé dans le cadre de e-TAMKEEN >> à poursuivre dans le cadre du nouveau portefeuille.
5. S'approprier la démarche suivie et les outils et produits du projet : ingénierie de la formation ; documents ; plateformes développées ; supports de formation et la catalogue.	Séminaire final de capitalisation	Réalisé avec MTNRA (Remise reprise de la suite digitale de capitalisation)
6. Mutualiser en continue : garder l'esprit du travail d'équipe, échange, concrétiser et, appliquer les acquis.	„	Post-projet : MTNRA et autres Administrations
7. Appliquer l'approche inclusive pour l'adéquation de l'offre de formations avec la demande, de manière pertinente et agile, afin d'impacter durablement le quotidien professionnel et créer une dynamique positive grâce à la transformation digitale.	„	„
8. S'appuyer sur le digital learning en développant l'e-learning, encourageant le changement et l'innovation, en utilisant la plateforme de gestion de formation et en faisant la capitalisation continue.	„	„
9. Encourager davantage le changement et la digitalisation et utiliser des acquis des formations reçus en vue de cet objectif.	„	„
10. Sensibilisation des décideurs et promotion des produits au sein des administrations pour une éventuelle réplique (point d'attention, les services compétents au niveau de chaque département pour jouer le rôle de promotion des produits E-TAMKEEN) ;	„	„

11. Désigner le lead pour chaque produit afin de suivre, développer, adapter les produits (p. Ex. l'ADD peut prendre le lead sur les plateformes en ligne)	“	“
12. Réseau des PF : avoir un référentiel qui permettra de bien identifier les personnes ressources par thématique pour la construction des nouveaux réseaux ;	“	“

8 Annexes

8.1 Critères de qualité

Pour chacun des critères (Pertinence, Efficience, Efficacité et Durabilité potentielle), plusieurs sous-critères et des assertions relatives à ces derniers ont été formulés. En choisissant la formulation qui correspond le mieux à votre intervention (ajouter un « X » pour choisir une formulation), vous pouvez calculer la note totale applicable à ce critère spécifique (voir infra pour les instructions de calcul).

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				
Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
	☒			
1.1 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.		
1.2 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 deux 'A, pas de 'C ni de 'D' = A ; Deux fois un 'B', pas de 'C ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D				
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D
		✓		
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?				
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
✓	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.		
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		
2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?				
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.		
✓	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.		
	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.		
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.		
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?				
✓	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.		
	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.		
	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.		
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.		
3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N				

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

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

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

✓	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
	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.

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

✓	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

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

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

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

4.1 Durabilité financière/économique ?

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

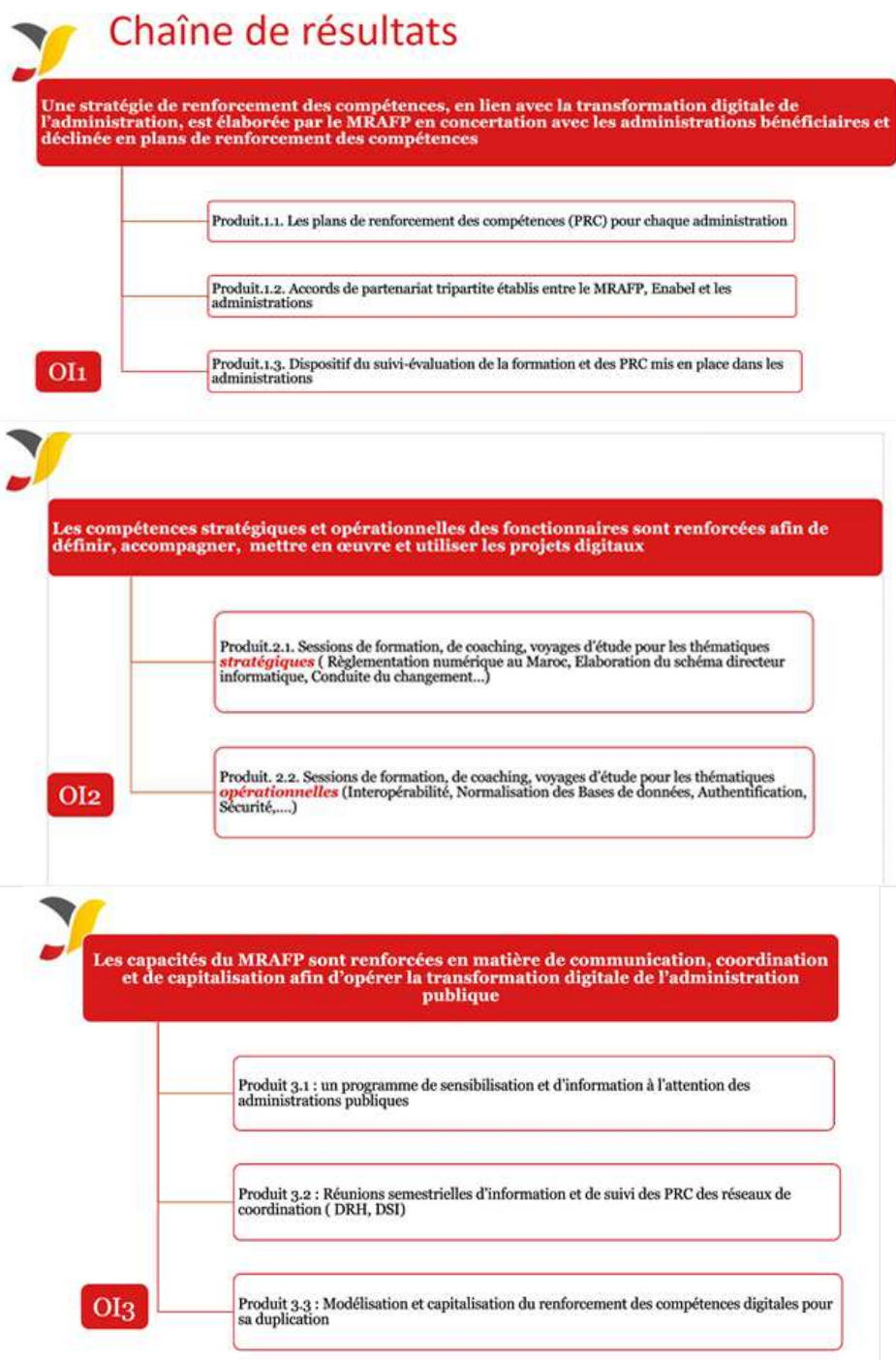
		sur celle-ci.
✓	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.
4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?		
✓	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.
	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?		
✓	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?		
✓	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.

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

Le cadre logique n'a pas connu de profonds changements au cours de la période de mise en œuvre de l'intervention, mis à part l'indicateur en lien avec la signature des accords de partenariat tripartites entre Enabel, le MTNRA et les Administrations bénéficiaires (14) pour la mise en œuvre des plans de renforcement des compétences.

Une décision du COPIL 3 (1^{er} Juillet 2021) a acté le changement de formule de signature des accords de partenariat tripartites (14) en le remplaçant par un seul accord global de partenariat pour la mise en œuvre du plan commun de renforcement des compétences. Cette décision/changement n'a pas eu un impact sur la mise en œuvre et le déploiement des activités de renforcement des compétences, qui a été facilité par le mécanisme du réseau des points focaux et les synergies, avec d'autres projets, déployées par l'intervention.



8.3 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

COPIL 5 de Prélôture tenu le 15 Septembre 2023 :

#	Liste des décisions/actions	Délais	Etat d'avancement	Observations /Commentaires
1	Partager le projet de plateforme de capitalisation finale avec les équipes du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration.	Octobre 2023	Réalisé	>> Plateforme testée et finalisée. Elle a été lancée officiellement à l'occasion du séminaire de capitalisation finale du projet le 18 octobre 2023.
2	Désignation de Mr Mohamed MOUSSA, Directeur des Systèmes d'information, par intérim, comme point focal du ministère pour travailler sur l'hébergement et la maintenance des plateformes.	Octobre/Novembre 2023	Réalisée	>> Plusieurs ateliers de passation et de prise en main des plateformes digitale e-TAMKEEN ont été organisés fin octobre et début novembre 2023. La suite digitale regroupant le portail de capitalisation a été intégrée dans le site web officiel du MTNRA.
3	Poursuivre les échanges et concrétiser les discussions d'intégration de la plateforme e-Learning du projet dans le cadre de Academiya Raqmiya de l'ADD.	Octobre/Novembre 2023	Réalisée	>> Plusieurs réunions et ateliers ont été tenus avec l'équipe de l'ADD. Le contenu de la plateforme en ligne leur a été remis avec les guides d'intégration, avec un accompagnement pour la prise en main de l'outil.
4	Validation des dates du 17 et 18 octobre 2023 pour la tenue du séminaire de capitalisation finale et continuer des préparatifs en concertation avec les équipes du MTNRA.	Octobre 2023	Réalisé	>> Le séminaire a été tenu dans les dates fixés et connu une forte mobilisation. Les objectifs attendus en matière de capitalisation ont été largement atteints.
5	Mise à jour continue de la matrice de suivi de la mise en œuvre des recommandations pertinentes retenues et prioritaires de la MTR, surtout sur les aspects de capitalisation et de durabilité et les intégrer dans le rapport final.	Novembre 2023	Réalisée	>> voir présent rapport (Chapitre 7)

6	Coordonner la communication autour des voyages d'échange en Belgique (innovation et Gestion digitalisée des RH).	Octobre 2023	Réalisé	>> Voir rapport en annexe 8.5
7	La date du 05 octobre proposée pour l'événement de communication autour du Livre Blanc sur la Transformation Digitale réalisé auprès de l'AUSIM n'a pas été retenue. Une nouvelle proposition de date sera validée après concertation avec Mme la Ministre (Fin octobre ou début Novembre).	Octobre 2023	Réalisé	>> Le RDV de l'AUSIM autour de l'e-GOV a été organisé le 31 octobre avec l'appui de e-TAMKEEN, sous la présidence d'honneur de MTNRA et en présence de Ambabel, avec une forte participation de l'écosystème du digital au Maroc.
8	Le processus de clôture finale du programme sera finalisé avant le 15 novembre 2023 (date d'échéance de la Convention Spécifique).	Novembre 2022	En cours	

8.4 Matrice de monitoring complète

	Indicateurs/marqueurs de progrès ⁷	Valeur de base	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
Ind.1	Nombre total de fonctionnaires formés	0	1200	6802	Le projet eTAMKEEN via la diversité de ses activités de formation et sensibilisation sur la thématique de la transformation digitale au sein des administration. A su dépasser la cible finale des fonctionnaires à formées en matière de digitalisation.
SI.1	Nombre de fonctionnaires uniques formés (FUF)	0	1200	1770	
SI.2	Taux de fonctionnaires Femmes formés (TFF)	0	40%	46%	
SI.3	Nombre de sessions de formations déployées (SFD)	0	100	159	
SI.4	Nombre d'heures de formation dispensées (HFD)	0	1813	2883	
Ind.2	Taux de fonctionnaires formés au niveau local	0	50%	48%	Un fort déploiement des activités a été constaté au niveau local de part la nature des partenariats du projet. Mais grâce aux points focaux, au eLearning et à la formation à distance le projet a réussi déployer son action dans l'ensemble du territoire national.
SI.5	Taux de fonctionnaires formées au niveau local en présentiel	0	50%	30%	
SI.6	Taux de fonctionnaires formés au niveau local via le eLearning	0	50%	65%	
Ind.3	Taux de satisfaction des fonctionnaires formés (TSF)	0	>70%	92%	La révision et la réadaptions constantes des contenus de formations et des thématiques exprimées par les partenaires a eu un impact positif sur la qualité des formations et des compétences acquises par les fonctionnaires.
Ind. 4	Nombre de fonctionnaires uniques formés via le eLearning (NFUFE)	0	1200	1472	La plateforme eLearning a connu un grand succès auprès de la cible, malgré un déploiement à mi-parcours du projet.
SI.7	Nombre de fonctionnaires formés via le eLearning (NFFE)	0	1200	3330	
SI.8	Taux de femmes formées via le eLearning (TFE)	0	40%	48%	

Ind.5	Taux de satisfaction des Administrations bénéficiaires (TSA)	0	71%	87%	L'engagement des partenaires dans le déploiement de ses réunions et activités démontre un fort engagement de ces derniers à l'action menée par le projet.
Ind. 6	Taux de sensibilisation et d'information (TSI)	0	93%	100%	La démarche de communication établie et les canaux de communication choisis par le projet se sont révélés efficace pour maintenir l'engagement et la participation des fonctionnaires aux actions du projet.
Ind.7	Taux d'édition et de diffusion de la Newsletter du programme e-TAMKEEN	0	14	14	
Ind. 8	Nombres d'activités au profit du réseau des points focaux	0	16	22	
SI.9	Coordination du réseau des points focaux	0	100%	100%	
SI.10	Taux de coordination et d'opérationnalisation des CTOS (TCOctos)	0	86%	50%	Un portail global qui donne accès à l'intégralité des éléments/activités/contenu qui a été produit courant de la vie du programme e-TAMKEEN. Il revient également sur la genèse du programme et sur l'historique des moments forts qu'a connu le projet.
Ind. 9	Taux de réalisation et d'appropriation du produit de capitalisation (TRAC)	0	80%	100%	

8.4 Ressources en termes de communication

La communication du programme e-TAMKEEN a eu pour cible principale les fonctionnaires de l'Administration publique marocaine, mais aussi les agences de coopération internationale et plus largement l'écosystème du digital au Maroc. Les outils déployés pour permettre de communiquer les activités menées ont été diverses : de la publication de newsletters trimestrielles aux articles sur le site OpenEnabel, en passant par les Posts sur les réseaux sociaux.

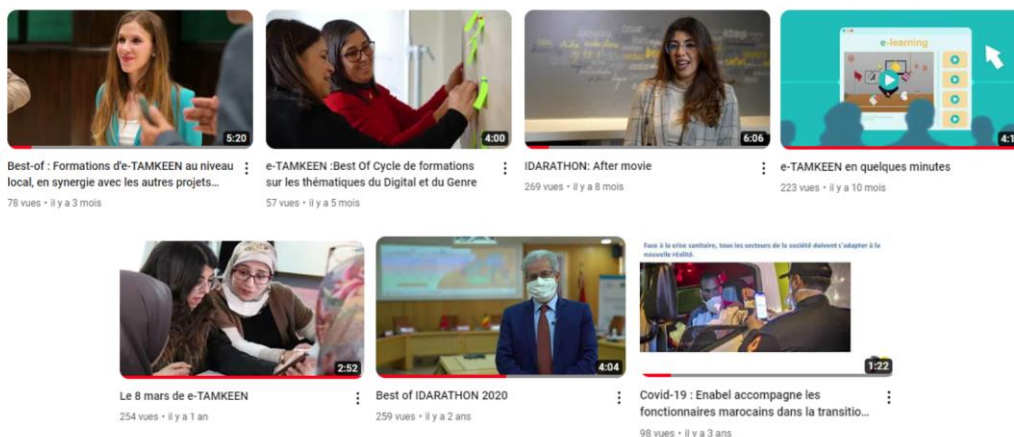
Ainsi, ont été envoyées 14 newsletters et 3 newsflashes (pour le lancement de la seconde édition d'IDARATHON, l'annonce de l'ouverture de la plateforme de cours en ligne et l'invitation à la cérémonie de restitution des résultats de la capitalisation) à plus de 1700 personnes abonnées. L'impact des newsletters d'e-TAMKEEN est particulièrement bon : leurs taux d'ouverture varient de 25 à 40% (contre une moyenne internationale de 22%, toutes entreprises et institutions confondues) et leurs taux de clics, qui symbolisent l'engagement de l'audience, sont en moyenne de 4% (contre une moyenne internationale de 2,5%). Les newsflashes du projet ont engendré des taux de clics encore supérieur (entre 6 et 10%) de par le fait qu'elles renvoyaient à des liens d'inscriptions. Cela témoigne de l'engouement manifeste pour les activités d'e-TAMKEEN.



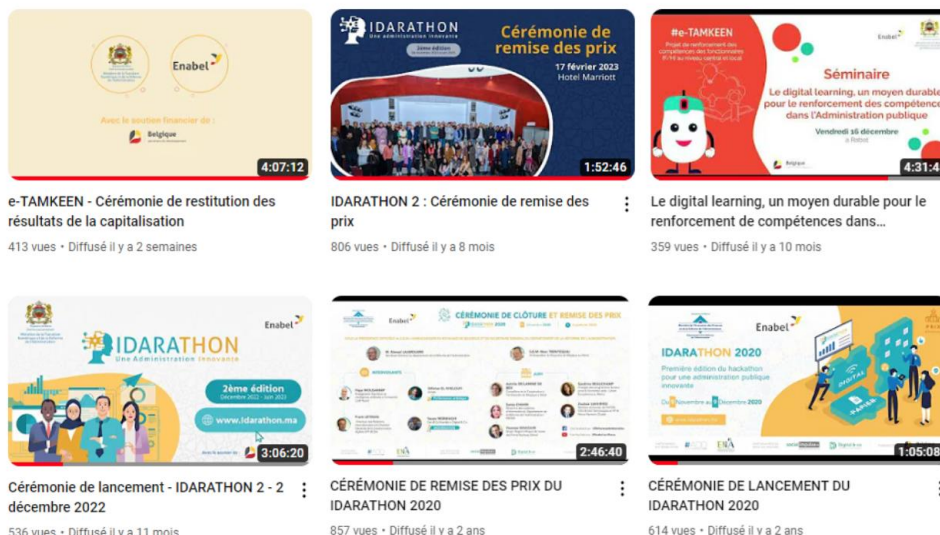
Outre les campagnes de mailing, e-TAMKEEN a profité des canaux de communication mis à disposition par Enabel, notamment le site OpenEnabel sur lequel 20 articles ont été posté durant les années de mise en œuvre du projet, mais aussi le site enabel.be qui a permis la publication dans ses actualités d'un article sur le hackathon IDARATHON en 2023, et qui a fait la part belle aux témoignages des bénéficiaires du projet dans une nouvelle sur la participation de l'Agence à l'exposition-conférence eLearning Africa en 2022.

Les canaux qui ont permis la meilleure communication autour d'e-TAMKEEN ont été les réseaux sociaux d'Enabel au Maroc : ses chaînes YouTube, et ses réseaux Facebook et Twitter. Ainsi, 52 capsules vidéos ont été produites dans le cadre du projet (principalement dans l'optique de les ajouter sur la plateforme de capitalisation) et 7 d'entre elles ont fait l'objet d'une publication sur la chaîne YouTube d'Enabel au Maroc. Il s'est agi majoritairement de la best-of des activités menées, telles que les formations ou le hackathon IDARATHON, et qui ont atteint jusque 260 vues. 6 live streamings ont aussi été diffusé sur cette même chaîne, pour couvrir les cérémonies et séminaires organisées par le projet, atteignant jusque 850 vues. Sur les pages Facebook et Twitter d'Enabel au Maroc, on dénombre 62 publications pour chaque plateforme, récoltant jusque 60 réactions.

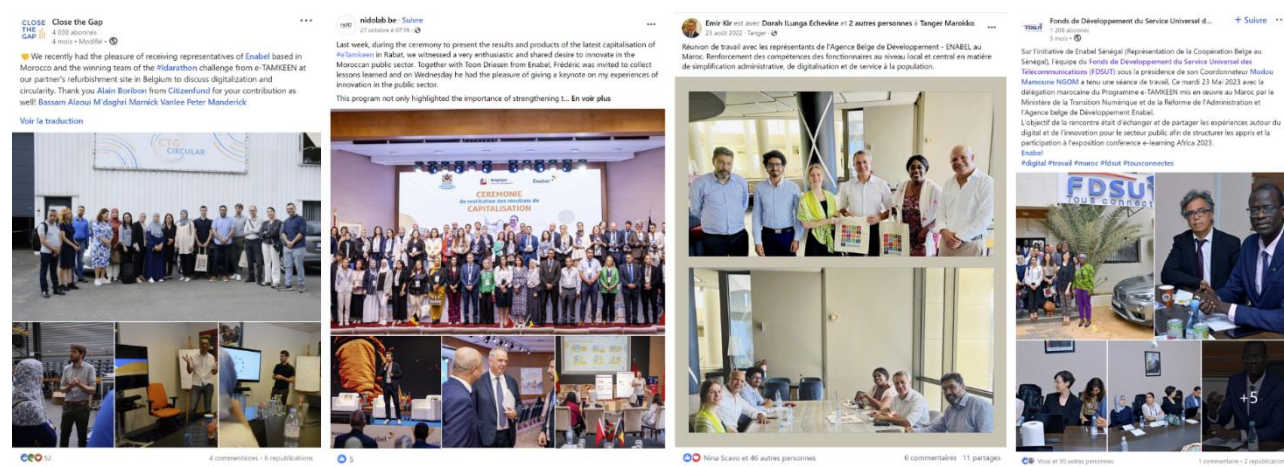
Vidéos publiées



Live streamings



Toutefois, Enabel n'a pas été la seule entité à communiquer autour du programme e-TAMKEEN. Ainsi, le partenaire de mise en œuvre, le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration a publié sur ces réseaux sociaux 18 posts, créant jusque 135 réactions. L'Ambassade de Belgique au Maroc a elle aussi réalisé 7 publications mentionnant le projet, engendrant jusque 40 réactions. Enfin, 19 autres entités publiques et privées, marocaines, belges ou internationales ont communiqué autour d'activité menées en commun. On notera parmi elles tant les partenaires institutionnels belges et marocains du projet, que des prestataires impliqués dans les actions et les acteurs faisant plus largement partie de l'écosystème digital belge et Marocain.



Enfin, le dernier moyen de communication du projet a été la presse, qui a couvert les plus grands événements organisés par e-TAMKEEN, notamment les cérémonies IDARATHON et la cérémonie de remise de certificats de formations au Réseau des communicants publics. La presse a aussi relayé les discours du le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration qui a à plusieurs reprise fait part du projet et de son intérêt. C'est d'ailleurs à ce titre que le site web du ministère possède une section renvoyant directement à la plateforme de capitalisation du projet.

Focus sur l'année 2023

2023 a été intense en termes de communication autour du projet e-TAMKEEN. Les événements très engageants de cette année ont été une des raisons du renforcement encore plus important de la communication et de son audience. En effet, l'organisation du hackathon IDARATHON, l'ouverture de la plateforme de cours en ligne et la clôture, sous forme de restitution des résultats de capitalisation du projet, ont créé l'opportunité de partages nombreux et diversifiés. A ce même titre, les participations actives dans des événements internationaux comme eLearning Africa et GITEK Africa ont assuré une visibilité encore plus ample sur les résultats atteints conjointement par Enabel et le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration.

Il est intéressant de noter cependant que la stratégie de communication a été adaptée dans le courant de cette dernière année de mise en œuvre du projet. En effet, si le projet partageait précédemment ses activités essentiellement via les canaux d'Enabel, l'engouement de l'écosystème devenu palpable a permis de compter sur une communication extérieure à Enabel autour des actions entreprises, que ce soit sur les réseaux sociaux ou par le biais de la presse. Ainsi, les départements partenaires et bénéficiaires d'e-TAMKEEN, tels que le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, l'ADD, le Ministère de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts ou encore la Caisse Marocaine des retraites. Les partenaires belges et internationaux ont aussi largement abordé les collaborations établies, cela a été le cas du NIDO Lab et de l'OCDE notamment. Enfin, de nombreux témoignages individuels ont été partagés, tant par des fonctionnaires de l'Administration publique du Maroc que par les facilitateurs impliqués dans les divers événements organisés.

D'un point de vue interne à l'agence Enabel, un événement de visibilité (et de capitalisation) marquant a été sa participation active à une session du WeAreEnabel. WeAreEnabel est un événement en ligne/hybride mensuel qui regroupe tous les membres d'Enabel partout dans le monde pour discuter d'une thématique ou d'un projet qui a obtenu des résultats impactants. La session du 19 septembre 2023 a été consacrée au projet e-TAMKEEN et a suscité un soutien considérable de la part des collaborateurs. Cela a été une opportunité de partager les résultats du projet, ses méthodes et ses bonnes pratiques en vue de les répliquer à d'autres initiatives au sein de l'Agence. [Lien vers la session WeAreEnabel](#)



Enfin, l'outil de capitalisation du projet, la plateforme etamkeen.ma, est également un canal de communication interne et externe non négligeable qui a vu le jour en 2023. En effet, si elle incarne une source détaillée et complète des leçons apprises et des méthodes adoptées par le projet, elle en présente aussi l'histoire sous un format digital et innovant. Les différents éléments répertoriés sur la plateforme sont aussi partageables individuellement au gré de tout à chacun pour faire état de témoignage autour des résultats d'e-TAMKEEN. La plateforme est également promue sur le site web du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de

l'Administration et des entretiens de la Ministre Ghita Mezzour ont fait état d'une volonté de prolonger les résultats du projet durant l'année 2023.

Plus concrètement, ci-dessous figure la liste des éléments de communication produits en 2023 :

3 newsletters et deux newfflashs

- [Newsletter #12](#) – Janvier 2023
- [Newsletter #13](#) – Juillet 2023
- Newsletter #14 – Novembre 2023
- [Ouverture de la plateforme e-Learning](#) – Mars 2023
- [Annonce de l'évènement de capitalisation](#) – Octobre 2023

5 Articles publiés sur OpenEnabel et Enabel.be

- [La 12e newsletter trimestrielle](#) (26/02/2023)
- [La première phase d'IDARATHON s'achève en beauté, pour un lancement de la seconde sur les chapeaux de roues !](#) (09/03/2023)
- [L'innovation et le digital, moteurs de la réforme de l'Administration : Un hackathon pour les fonctionnaires marocains](#) (08/05/2023)
- [Avec e-TAMKEEN, des échanges fructueux entre les fonctionnaires du Maroc et du Sénégal](#) (06/07/2023)
- [Une participation haute en couleur d'e-TAMKEEN au GITEX Africa lors d'un voyage dédié à l'innovation](#) (06/07/2023)

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

- La Cérémonie de remise des prix d'IDARATHON
 - o Page LinkedIn d'Enabel (global) : 115 réactions, 7 partages
 - o Page Facebook d'Enabel (Global) : 77 réactions, 11 partages
- L'annonce d'ouverture de la plateforme e-learning
 - o Page Facebook d'Enabel au Maroc : 27 réactions, 14 partages
- La visite de la digital factory par les équipes gagnantes d'IDARATHON
 - o Page LinkedIn de l'ADD : 155 réactions, 12 partages
- La participation d'e-TAMKEEN au GITEX Africa et les visites annexes
 - o Page Facebook d'Enabel au Maroc : 39 réactions, 4 partages
- Le voyage d'études IDARATHON en Belgique
 - o Page Facebook d'Enabel (global) : 41 réactions, 4 partages
- La cérémonie de restitution des résultats de la capitalisation
 - o Page LinkedIn du MTNRA : 132 réactions, 8 partages
 - o Page Facebook du MTNRA : 48 réactions, 8 partages

8.5 Les voyages d'échange comme modalité d'apprentissage et d'inspiration entre pairs :

Dans le cadre d'e-TAMKEEN, le renforcement de compétences a pris la forme de nombreuses activités, dont les voyages d'études. Ces visites d'échanges à l'étranger ont permis de rencontrer un écosystème riche et de vivre des expériences uniques entre homologues des administrations. Au total, six voyages d'études ont été organisés tout au long du projet en s'articulant autour de thématiques variées.

- **Mai 2022 : Voyage d'études au Rwanda sur l'e-learning.** Dans le cadre de sa participation à l'évènement e-Learning Africa à Kigali (Rwanda), e-TAMKEEN a organisé un voyage d'étude au profit des départements partenaires du programme les plus avancées et ayant une stratégie de formation continue orientée vers le digital learning. L'objectif de ce voyage pour les participants, outre la participation à l'exposition et conférence e-Learning Africa 2022, a été d'échanger sur les bonnes pratiques et les défis liés au renforcement de compétences en ligne. Des discussions riches ont pu avoir lieu au sein même de la délégation, avec les représentants et partenaires d'autres projets d'ENABEL [Consulter le rapport](#).
- **Septembre 2022 : Voyage d'études en Belgique sur la simplification et la digitalisation des procédures administratives.** Une délégation de représentants de Ministères et Agences publiques du Maroc s'est rendue en Belgique pour y rencontrer des acteurs phares en termes de simplification administrative, de digitalisation et d'innovation publique. Durant ce voyage d'études, la délégation a pu échanger avec plus de vingt acteurs issus de l'écosystème, tout en s'inspirant de leurs activités et en les inspirant à leur tour par les expériences du Royaume du Maroc sur ces thématiques. Des présentations aux visites, en passant par des ateliers interactifs, le séjour a été riche en apprentissages et a permis l'imagination de nombreuses perspectives pour l'avenir. [Consulter le rapport](#).
- **Mai 2023 : Voyage d'études au Sénégal sur l'e-learning et l'inclusion numérique.** A des fins d'inspirations et d'échanges autour du digital et de l'innovation pour le secteur public, e-TAMKEEN a organisé en mai 2023 un voyage d'études auprès de l'écosystème digital du Sénégal. Il s'est agit d'un "learning expedition" d'une semaine pour s'inspirer des bonnes pratiques d'un autre pays d'Afrique en matière de GovTech et de formations, ainsi que renforcer encore une fois les liens de ce groupe clé pour la durabilité d'e-TAMKEEN. Des rencontres ont été assurées avec des acteurs sénégalais impliqués dans la digitalisation de l'administration et le renforcement de compétence. Et afin d'approfondir encore ces partages, le voyage d'études a coïncidé avec à la tenue de l'exposition conférence e-Learning Africa 2023 qui a eu lieu à Dakar. [Consulter le rapport](#).
- **Juin 2023 : Voyage d'études en Belgique avec l'équipe gagnante d'IDARATHON.** IDARATHON est pour chaque fonctionnaire l'occasion de concrétiser sa vision de l'Administration du futur, et ce accompagné par des experts de renoms depuis les premières esquisses de leurs projets jusqueurs mise en œuvre sur le terrain. Dans cette optique, le programme e-TAMKEEN a organisé une visite d'échanges pour l'équipe gagnante de l'édition 2022 d'IDARATHON. Une délégation de représentants de Ministères et Agences publiques du Maroc s'est ainsi rendu en Belgique pour y rencontrer leurs homologues belges ainsi que des acteurs phares en termes de digitalisation et d'innovation.
- **Septembre 2023 : Voyage d'études en Belgique pour faciliter la structuration d'un laboratoire d'innovation publique au Maroc.** L'établissement de laboratoires d'innovation publique représente une pierre angulaire dans une quête constante d'amélioration des services publics, de l'efficacité administrative et de la réponse aux besoins changeants des citoyens. Afin de faire le plein d'inspiration et de soutenir la réalisation de telles ambitions, e-TAMKEEN a convié une délégation de fonctionnaires marocains à un voyage d'études d'une semaine entre Bruxelles et Paris. Son objectif sera de découvrir le fonctionnement du laboratoire public d'innovation belge NIDO LAB, et de rencontrer des représentants de l'OCDE pour explorer d'autres exemples de laboratoires existants en Europe et dans le monde. En parallèle des sessions d'immersion, des rencontres avec des acteurs de l'écosystème de l'innovation belge étaient également au planning. [Consulter le rapport](#).
- **Septembre 2023 : Voyage d'études en Belgique sur la gestion digitalisée des ressources humaines.** De nombreux ministères du Maroc ayant entamé une démarche de transformation digitale des processus de ressources humaines, le programme e-TAMKEEN a

organisé à la demande du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, un voyage d'études en Belgique autour de cette thématique à destination d'une délégation de 15 fonctionnaires des ministères et départements partenaires d'Enabel au Maroc. En rencontrant des acteurs belges fortement impliqués dans la digitalisation des processus de gestion de ressources humaines, la délégation a pu non seulement approfondir ses connaissances des bonnes pratiques et des technologies utilisées, mais également échanger des expériences et des idées innovantes pour envisager les prochains chantiers à entreprendre. [Consulter le rapport.](#)

8.6 Présentation du séminaire de capitalisation finale

CEREMONIE de restitution des résultats de CAPITALISATION

RESULTATS DU PROJET eTAMKEEN

Monsieur Jamal OUCHKER
Responsable d'intervention du programme "e -TAMKEEN" au sein d'Enabel au Maroc

PRÉSENTATION D'E -TAMKEEN

- 3,5 millions d'euros de budget en don belge
- 48 mois d'intervention 2019-2023
- 15 ministères et organismes impliqués

OBJECTIFS DU PROGRAMME

Objectif global
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.

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 et déclinée en un plan de renforcement des compétences.

Objectif Intermédiaire 2
Les compétences stratégiques et opérationnelles des fonctionnaires sont renforcées afin de définir, accompagner, mettre en œuvre et utiliser les projets de digitalisation au sein de leurs Administrations.

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

THÉORIE DU CHANGEMENT

Acquisition des compétences → Organisation des activités de formation → Traduction des compétences → Transformation Organisationnelle, Transformation Éthique, Transformation Manageriale, Transformation Digitale.

PNRA 19 -21
Plan National de la Réforme de l'Administration

OSD 2025
Note d'Orientation Stratégique pour le Développement du Digital 2025

D4D
Digital For Development

Ministères et départements partenaires



Ministerie van
Economie, Wetenschap,
Middelenbeheer en
Vlaamse Mediagereguleerder
voor de Media



Belgique



Enabel

PLAN COMMUN DE RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES

Thématiques stratégiques



Stratégie Digitale

• Concevoir une stratégie de digitalisation efficace

• Plan de continuité des activités et gestion de crises

Services publics

• Data et Big Data

• Les fondamentaux de la veille et de la e-réputation dans la communication publique

• Quel usage de la blockchain dans la digitalisation des services publics

Innovation

• L'innovation au cœur des projets de transformation digitale

• Design Thinking et User Experience



#e-TAMKEEN
Initiative de l'Union européenne
pour le renforcement des compétences

Thématiques opérationnelles

Gouvernance

- Gestion des processus métiers
- Réussir la communication digitale
- Concision, développement web et multimedia
- Usages de la signature électronique
- Le e-learning au service de la formation
- Gestion électronique des documents

Outils collaboratifs

- Fondamentaux du télétravail
- Outils de collaboration (intermédiaire et direct)
- Cloudcomputing
- Administration d'une solution cloud

Sécurité

- Cybersécurité, sensibilisation des utilisateurs
- Cybersécurité et sécurité des SI

Belgium's Digital Ambition

6800 Digitalization projects in 2019

3472 Digitalization projects in 2020

92% Digitalization of public services

81% Digitalization of private services

35 Digitalization projects in 2021

1 Digitalization project in 2022

#e-TAMKEEN

The infographic illustrates the structure of the #e-TAMKEEN program. At the top, it features the logos of the Ministry of Economic Development and Planning, the Kingdom of Jordan, the Belgian Government, and Enabel. The program is organized into three main pillars, each represented by a numbered circle and a corresponding logo:

- 01 ESPRIT #e-TAMKEEN** (represented by a blue and white logo)
- 02 IDARATHON** (represented by a blue and orange logo)
- 03 PRC** (represented by a blue and purple logo)

These pillars are connected by a central line to a green checkmark, which is labeled **FORMAT ?**. To the right of the checkmark, a laptop screen displays the text: **Format du produit de capitalisation : une plateforme en ligne** representing the life of the program, its activities and its business practices. Below the laptop, the text **#e-TAMKEEN** is displayed, followed by the Ministry of Economic Development and Planning logo and the text **Ministère du Développement Économique et de la Planification**.





La plateforme de capitalisation
www.etamkeen.ma



#e-TAMKEEN
 Programme de capitalisation des savoirs et des compétences







Madame Naïma JAMAL EL ARAB
 Cheffe de service Formation au nouvelles technologies digitales au sein de l'Agence de Développement du Digital



Madame Loubna NAJIMI
 Cheffe du service Formation à distance au sein du Ministère de l'Economie et des Finances



Madame Hasna BELAHMID
 Cheffe du service au sein du Ministère de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts



#e-TAMKEEN
 Programme de renforcement des capacités numériques
 Au service de la croissance et de l'emploi au Maroc





Leçons apprises

1. Intrapreneuriat et innovation au sein de l'Administration publique et prise de risque
2. Bonne gouvernance à travers un pilotage qui a facilité l'appropriation et la co-construction par toutes les parties prenantes
3. Approche inclusive permettant la décentralisation et mutualisation pour assurer la durabilité



#e-TAMKEEN
 Programme de renforcement des capacités numériques
 Au service de la croissance et de l'emploi au Maroc






#e-TAMKEEN
 Programme de renforcement des capacités numériques
 Au service de la croissance et de l'emploi au Maroc






#e-TAMKEEN
 Programme de renforcement des capacités numériques
 Au service de la croissance et de l'emploi au Maroc

8.7 Note conceptuelle proposée pour une continuité éventuelle du renforcement des capacités du MTNRA Post-eTAMKEEN

Note conceptuelle sur le Post e-TAMKEEN :

Fin de la CS le 15/11/2023

I. Objet de la note :

- ✓ Propositions de scénarios pour la continuité des activités de renforcement des compétences digitales des fonctionnaires en capitalisant sur l'expérience pilote du programme "e-TAMKEEN", financé par le Ministère belge de la Coopération (Don de 3,5 M. Euros) et mis en œuvre par Enabel.
- ✓ Opportunité d'une suite du partenariat avec le MTNRA et une mise à l'échelle des résultats obtenus dans le cadre de "e-TAMKEEN", avec un appui financier de l'UE et un financement parallèle de la coopération belge.

II. Contexte global du partenariat :

i. MTNRA :

- ✓ Le MTNRA est en train de finaliser le lancement de la nouvelle stratégie gouvernementale en matière de transition numérique/digitalisation à l'horizon 2030. Cette nouvelle stratégie, à la lumière et en déclinaison des orientations du nouveau modèle de développement au Maroc, place le renforcement du capital humain en matière de digital au centre des priorités pour accompagner la transition numérique et la réforme des Administrations publiques.
- ✓ Le MTNRA dans son programme gouvernemental a ciblé le renforcement des compétences de 10.000 fonctionnaires en matière de digital et il s'appuie sur les programmes "e-TAMKEEN" et "Acadmya Raqmiya" de l'ADD, pour au moins atteindre cet objectif.
- ✓ Le chantier primordial de l'innovation publique est désormais au cœur de la politique de réforme de l'Administration pour répondre aux nouveaux défis et être au diapason des mutations et évolutions constantes de son environnement. IDARATHON en constitue un pilote sur lequel pourrait s'imbriquer d'autres initiatives innovantes.

ii. DUE :

- ✓ Le nouveau programme de partenariat de l'UE au Maroc est centré sur 5 grands programmes de coopération s'articulant autour de l'inclusion économique, la transition verte et la transition numérique.
- ✓ Un appui budgétaire aux chantiers de la réforme de l'Administration et transition numérique a été signé récemment d'une valeur de 50 MM d'EUROS, dont 5 millions consacrés à l'assistance technique au MTNRA dans ces chantiers de dématérialisation administrative et de digitalisation.
- ✓ En outre, l'UE encourage et appuie des mécanismes de jumelages institutionnels entre Administrations des pays européens et leurs homologues marocaines, qui pourra être utilisé pour appuyer le chantier de la structuration de mécanismes d'innovation publique au Maroc, à l'instar de ce qui se fait dans d'autres pays partenaires comme la Belgique, tout en l'adaptant au contexte local.

iii. Enabel :

- ✓ En tant qu'agence d'exécution de la politique belge en matière de coopération au développement, est en train de clôturer son programme de coopération pluriannuel en cours au Maroc (2016-2021) dans lequel s'inscrit l'intervention e-TAMKEEN et qui arrive à échéance fin novembre de cette année.
- ✓ Un nouveau programme pour les prochaines années (2023-2028) est en préparation pour un démarrage effectif fin 2023/début 2024.
- ✓ Enabel a pour mandat également de mettre en œuvre dans le cadre de la gestion déléguée des prestations pour tiers/autres bailleurs.
- ✓ Enabel, en tant qu'agence de développement est reconnue, depuis plus de vingt ans de présence effective et d'implémentation de projets réussis et à fort impact au Maroc, par : 1- Sa grande proximité à la fois des partenaires et des bénéficiaires de ses actions ; 2- Son efficace et étroite collaboration déjà approuvée avec le MTNRA et l'ADD depuis 2018 ; 3- Sa capacité à mobiliser des expertises "in house" sur mesure, appropriées et fiables et surtout nationales/locales ; 4- le potentiel flexible et efficient de mobilisation des acteurs belges: experts et homologues institutionnels.

C'est dans cette perspective que ces propositions de continuité et de mutualisation des appuis au MTNRA sont

formulées, afin d'assurer une durabilité accrue des résultats et acquis en matière de réforme et de modernisation ainsi que de transition numérique de l'Administration marocaine et répondre ainsi aux défis d'amélioration, de performance et de qualité des services publics offerts aux citoyens et aux entreprises.

Cette collaboration via le renforcement des compétences digitales des administrations constituera un levier important pour favoriser et accélérer l'atteinte et la réalisation des indicateurs de performance et des engagements du MTNRA ciblés dans le cadre du partenariat Maroc-UE.

En effet, les approches et les thématiques transversales de formation expérimentées, modélisées et capitalisées dans le cadre de e-TAMKEEN sont centrées et alignées sur les chantiers prioritaires du MTNRA et de sa mission transversale, en matière de : >>Simplification et digitalisation administrative (Loi 55-19) ; >>Amélioration continue de la qualité et de la transparence des services publics et du droit d'accès à l'information; >>Déconcentration administrative, d'harmonisation et de coordination de l'action au niveau territorial; >> Dispositif institutionnel, législatif et réglementaire pour l'échange automatique des données (interopérabilité) et l'Administration électronique (e-Administration).

III. Composante 1 : Continuer et élargir le Renforcement des compétences des fonctionnaires en matière de digitalisation.

- ❖ Le renforcement des compétences des fonctionnaires dans les thématiques en lien avec la digitalisation et les chantiers de la transition numérique est la mission principale du projet e-TAMKEEN. Le projet a entamé plusieurs activités de renforcement des compétences auprès des représentants de **14 administrations marocaines** (avec des ouvertures à d'autres départements ministériels et organismes publics suivant les cas et la nature de certaines activités : contexte COVID-19, IDARATHON, renforcement de compétences en ligne et plateforme e-learning).
- ❖ Au total, **plus de 3.000 bénéficiaires directs (dont + de 45% de femmes fonctionnaires)** ont eu accès à un renforcement individuel à travers des activités de formation et des parcours de montée en compétences **(+130 sessions** de renforcement de compétences de différentes nature), avec un **taux d'engagement et de satisfaction très élevé (+90%)** à la fois de la part des participants que de la part de leurs administrations respectives (**réseau des Points Focaux**, services RH, Hiérarchie, N+). En outre, une plateforme d'apprentissage en ligne/e-learning a été développée contenant 5 modules e-learning conçus et personnalisés pour répondre au contexte du fonctionnaire marocain, de même qu'une plateforme de gestion des formations et un ensemble d'outils digitaux utilisés dans le cadre du programme.
- ❖ Les différents indicateurs et les différentes évaluations réalisées par le programme à différents stades et différents niveaux, confirment et confortent ces constats et résultats très prometteurs engrangés en 4 années de mise en œuvre, malgré un contexte changeant et incertain pendant les premières étapes de mise en œuvre (Voir MTR et les rapports d'évaluation des formations dont EAF).
- ❖ Un grand travail de capitalisation des différentes expériences et acquis du programme a été lancé depuis plus d'une année et est en train d'être finalisé pour consolidation et dissémination de ces résultats et produits.
- ❖ Compte tenu de la taille et de la masse de l'appareil administratif marocain aux niveaux à la fois central et territorial (Régions, provinces, localités) et de l'effectif des fonctionnaires au Maroc et les engagements du MTNRA en matière de renforcements de compétences (10.000), les chiffres ciblés par e-TAMKEEN représente une minorité et le besoin énorme en la matière reste encore à combler. Trois types d'activités complémentaires sont à souligner/valoriser :
 - ✓ **Renforcement des compétences à travers des formations en présentiel** : Tout en suivant la logique d'exécution du projet e-TAMKEEN, cette activité consiste à offrir des formations en présentiel pour renforcer les compétences des fonctionnaires, en enrichissant le catalogue de formation et en abordant d'autres thématiques du digital et de gestion de changement pertinentes pour l'Administration.
 - ✓ **Renforcement de l'offre de formation en e-learning du Ministère via la plateforme AKademya Rakmiya de l'ADD** : Cette activité vise à renforcer l'offre de formation à distance destinée aux fonctionnaires en intégrant d'autres modules de formation sur des thématiques digitales et de gestion de changement.
 - ✓ **Organisation d'événements d'inspiration dans la logique de hackathons publics** : Pour donner une suite à l'approche IDARATHON développée dans le cadre du projet e-TAMKEEN, cette activité consiste à organiser des événements de type hackathon pour faire émerger des solutions innovantes réfléchies

par les administrations. Ces événements sont organisés autour de thèmes et challenges spécifiques rejoignant la nouvelle stratégie de transition numérique, de dématérialisation des procédures et de digitalisation de l'Administration.

IV. **Composante 2 : Accompagnement de la mise en place/structuration et renforcement d'un laboratoire d'innovation publique au sein du ministère de la transition numérique et de la réforme de l'administration.**

- ❖ Dans la continuité et en capitalisant sur le travail initié par le projet e-TAMKEEN dans le cadre de l'accompagnement du MTNRA dans la mise en place d'un laboratoire d'innovation publique. Ce résultat aura pour objectif de poursuivre les efforts de coordination et d'accompagnement de cette nouvelle entité, à intégrer dans la structure institutionnelle du Ministère et qui constitue un élément crucial au sein d'un gouvernement moderne, proactif et ouvert sur son environnement. Ce laboratoire est un espace où les différentes Administrations peuvent expérimenter des solutions novatrices pour les problèmes publics et sociaux les plus complexes, en utilisant une méthodologie basée sur les données et centrée sur l'utilisateur. Grâce à cette approche, les gouvernements peuvent développer des politiques et des programmes plus efficaces, plus rapides et moins coûteux, tout en augmentant leur transparence et leur responsabilité envers les citoyens.
- ❖ Pour l'atteinte de ce résultat, il proposé d'établir **un mécanisme de jumelage institutionnel avec le Ministère fédéral services et appui à l'Administration (SPF BOSA)** via son laboratoire d'innovation publique **"NIDO Lab"**, avec lequel des échanges d'expériences et des collaborations ont été déjà enclenchées dans le cadre de "e-TAMKEEN".

Il est important de prendre en compte deux activités :

- ✓ **Le renforcement des capacités organisationnelles du laboratoire** : Cela implique de développer des stratégies pour améliorer la gestion des ressources humaines et financières, l'administration des projets, la communication interne et externe, ainsi que la mise en place de procédures opérationnelles standardisées. Ces efforts visent à renforcer la structure organisationnelle du laboratoire et à garantir une mise en œuvre efficace des projets d'innovation publique.
- ✓ **L'appui à l'institutionnalisation et professionnalisation du laboratoire** : Ceci comprend l'accompagnement à la mise en place de partenariats avec des institutions nationales et étrangères pour stimuler l'échange de connaissances et d'expertise, ainsi que pour faciliter la mobilisation de ressources supplémentaires pour les projets d'innovation publique. Elle peut également inclure la mise en place de mécanismes de gouvernance et de gestion de la qualité pour garantir la transparence et la responsabilité dans la gestion des projets.

V. **Composante 3 : Complémentarité avec le nouveau programme de coopération marocco-belge.**

- ❖ Les nouvelles orientations de la stratégie belge de coopération s'articulent autour de deux thématiques principales en lien avec l'appui à favoriser l'employabilité des personnes vulnérables (insertion professionnelle et entrepreneuriat) et l'amélioration des conditions de travail des employés au Maroc (travail décent), tout en se focalisant sur un ciblage géographique au niveau de la région de l'oriental.
- ❖ Toutefois un mécanisme transversal sera mis en place, avec un déploiement à la fois au niveau central et territorial, et sera focalisé sur l'accompagnement des partenaires institutionnels en matière de renforcement de compétences et d'innovation, en lien avec l'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes et des personnes vulnérables.

A cet effet, des pistes concrètes de complémentarité, de synergie et de mutualisation des moyens et ressources sont envisagées en capitalisant sur les expériences et acquis de e-TAMKEEN, à travers :

- ✓ L'appui au renforcement des compétences en matière de digitalisation des partenaires institutionnels ;
- ✓ La dissémination, la mise à l'échelle et le déploiement territorial des expériences en matière d'innovation publique, tout en mettant l'accent sur les aspects de recherche-action et d'évaluation globale des approches et modèles coconstruits en matière de de renforcement de compétences et innovation publique.

8.8 Personnel de l'intervention

Personnel (titre et nom)	Genre (H/F)	Durée de recrutement (dates début et fin)
Personnel national mis à disposition par le pays partenaire :		
Intervention Manager de e-TAMKEEN, Jamal OUCHKER	H	Début : 02/05/2019 Fin : 15/11/2023
PO Expert Digitalisation de e-TAMKEEN, Bassam ALAOUI Mdaghri	H	Début : 02/06/2019 Fin : 15/11/2023
PO Expert Innovation de e-TAMKEEN, Achraf ALAMI	H	Début : 02/05/2022 Fin : 15/11/2023
PO Experte e-Learning de e-TAMKEEN, Bénédicte Marie BAZYN	F	Début : 02/05/2019 Fin : 15/11/2023
Contrôleur de gestion de e-TAMKEEN, Imane SABER	F	Début : 02/05/2019 Fin : 15/11/2023
Assistante Administrative & Financière de e-TAMKEEN, Loubna HAKKOU	F	Début : 02/05/2019 Fin : 15/11/2023
Personnel de formation, recruté localement :		
Personnel international (hors ENABEL) :		
<i>Experts internationaux (ENABEL) :</i>		

8.9 Marchés publics

Insérez le tableau des marchés publics.

8.10 Subsidés

Pas de subsides prévus dans le DTF de e-TAMKEEN. L'intervention n'a pas eu recours à cette modalité.

8.11 Accords spécifiques de coopération

External Reference Number	Partner (T)	Type of contract (T)	Title	Award date	End date	Awarded amount in €	Amount paid in €	Status
CAF19005-10024						0,00	0,00	
MOR1688811-10002	SPF STRATEGIE ET APPUI	Prestation intellectuelle (expertise)	Formation sur la transformation digitale pour les points focaux	13/01/2020	31/05/2020	962,11	962,11	COMP
MOR1688811-10022	APEC ANTWERP	Prestation intellectuelle (expertise)	Formation en transformation digitale avec l'APEC			0,00	0,00	CAN
MOR1688811-10069	ASA - Agence pour la Simplification Administrative	Prestation intellectuelle (expertise)	ASC BOSA/ simplification des procédures et Innovation NIDO (Guide, Expertise, Accomp...)			0,00	0,00	CAN
MOR1688811-10073	SPF STRATEGIE ET APPUI	Prestation intellectuelle (expertise)	ASC BOSA/E-TAMKEEN	12/10/2023	15/11/2023	1 640,00	1 640,00	COMP
						2 602,11	2 602,11	

8.12 Équipements

Listez les équipements acquis durant l'intervention

Type d'équipement	Coût		Date de livraison		Remarques
	budgété	réel	budgété	réel	