



DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

Renforcement des compétences des fonctionnaires
(femmes & hommes) au niveau central et local

Maroc

Code DGD : NN 3017805

Code Navision : MOR 16 888 11



Table des matières

Acronymes et abréviations.....	3
Glossaire – Digital / Renforcement des compétences.....	6
Résumé.....	8
Fiche analytique.....	11
1 Titre et durée estimée.....	11
2 Analyse contextuelle.....	12
2.1 Historique de la réforme et de la modernisation de l’administration.....	12
2.2 L’administration marocaine en chiffres.....	16
2.3 Historique de la digitalisation au Maroc.....	18
2.4 Quelques indicateurs digitaux chiffrés au Maroc.....	22
2.5 Zone d’intervention.....	23
3 Parties prenantes et bénéficiaires.....	23
3.1 Parties prenantes.....	23
3.2 Bénéficiaires.....	27
4 Stratégie.....	28
4.1 Théorie du changement.....	28
4.2 Principes stratégiques.....	30
4.3 Chaîne de résultats.....	35
4.4 Durabilité.....	43
5 Risques.....	44
5.1 Risques opérationnels.....	44
5.2 Risques de développement.....	45
6 Thématiques transversales et prioritaires.....	46
6.1 Approche fondée sur les Droits - Genre.....	46
6.2 Environnement.....	47
7 Budget et autres ressources.....	48
7.1 Ressources financières.....	48
7.2 Ressources humaines.....	49
7.3 Autres ressources et engagements.....	50
8 Modalités d’exécution.....	51
8.1 Cadre Légal.....	51
8.2 Cycle de vie de l’intervention.....	51
8.3 Gestion Opérationnelle de l’intervention.....	53
8.4 Monitoring et Revues.....	59
8.5 Adaptation du DTF.....	61
9 Pilotage, suivi et cadre organisationnel.....	62
9.1 Structure organisationnelle de l’Intervention.....	62
10 Chronogramme.....	66
11 Annexes.....	67
11.1 Cadre de résultats.....	70
11.2 Descriptions de fonction.....	73

Acronymes et abréviations

ABH	Agence de Bassin Hydraulique
ACC	Accord Cadre de Coopération
ADD	Agence de Développement du Digital
ADS	Agence de Développement Social
AMCI	Agence Marocaine de la Coopération Internationale
AMO	Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
ANAPEC	Agence nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences
ANP	Agence Nationale des Ports
ANPME	Agence Nationale pour la Promotion des Petites & Moyennes Entreprises
ANRT	Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications
AO	Appel d'Offres
APD	Achats Publics Durables
APEBI	Fédération marocaine des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring
ASC	Accord Spécifique de Coopération
ATN	Assistant(e) Technique National(e)
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
CSTI	Comité public et privé de suivi des Technologie de l'Information
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
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
DPDPM	Direction de Protection du Domaine Public Maritime
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
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
ENA	Ecole Nationale de l'Administration
ENSA	Ecole Nationale Supérieure de l'Administration
ÉS	Égalité des Sexes
F & H	Femmes et Hommes

FDA	Fond de Développement Agricole
hab.	habitant
HCI	Capital Humain Index
HQ	Head Quarter
IFP	Institut de Formation Portuaire
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
INP	Institut National des Ports
MAD	Dirham Marocain
MAECI	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale
MAPMDREF	Ministère de l'Agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts
MCMREAM	Ministère chargé des Marocains Résidents à l'Etranger et des Affaires de la Migration
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances,
MEIP	Ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle
METLE	Ministère de l'Equipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau
MFSEDS	Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Egalité et du Développement social
MI	Ministère de l'Intérieur
MonOp	Monitoring Opérationnel
MOOC	Massive Open Online Course
MRAFP	Ministère de la Réforme de l'administration et de La Fonction publique
OI	Objectif Intermédiaire
OMAP	Observatoire Marocain de l'Administration Publique.
ONEE	Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONPT	Office National des Postes et Télécommunications
OPS	Opérations
ORMVA	Office Régional de Mise en Valeur Agricole
OSI	Open service index
PBG	Pacte de Bonne Gestion
PC	Programme de Coopération
PIB	Produit Intérieur Brut
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PME	Petites & Moyennes Entreprises
PNG	Programme National de Gouvernance
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRC	Plan de Renforcement des Compétences
PTF	Partenaire Technique et Financier
PV	Procès-Verbal
RAF	Responsable Administratif et Financier
RC	Renforcement des compétences

RCI	Réseau de Concertation Interministérielle
REC	Référentiel Emploi & Compétences
ROI	Règlement d'Ordre Intérieur
SEDD	Secrétariat d'Etat chargé du Développement Durable
SEE	Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau
SEGMA	Service Etatique Géré de Manière Autonome
SEPTTI	Secrétariat d'État auprès du Premier Ministre chargé de la Poste, des Télécommunications et des Technologies de l'Information
SFC	Stratégie de formation continue
SGFP	Statut Général de la Fonction Publique
SI	Système d'Information
SM	Sa Majesté
SNIA	Stratégie Nationale de l'Immigration et de l'Asile
TI	Technologies d'Information
TIC	Technologies d'Information et de Communication
TII	Technologie d'information index
TT	Thématique Transversales
WEF	World Economic Forum
WWW	World Wide Web

Glossaire – Digital / Renforcement des compétences

Barcamps	ateliers-événements participatifs où chaque élément de contenu est fourni par les participants. L'événement met l'accent sur les toutes dernières innovations en matière d'applications Internet, de logiciels libres et de réseaux sociaux.
Blended Learning (présentiel mixte)	Modalités d'apprentissage à distance associées au présentiel avant, pendant et après la formation
Blockchain (ou chaîne de blocs)	technologie de stockage et de transmission d'informations sans organe de contrôle. Techniquement, il s'agit d'une base de données distribuée dont les informations envoyées par les utilisateurs et les liens internes à la base sont vérifiés et groupés à intervalles de temps réguliers en blocs, l'ensemble étant sécurisé par cryptographie, et formant ainsi une chaîne.
Chatbot	logiciel qui permet à un utilisateur de discuter et d'échanger par messagerie avec un autre interlocuteur virtuel qui lui est entièrement automatisé. Ces interlocuteurs virtuels sont capables d'échanger, de renseigner, d'informer ou de promouvoir les produits ou services. Pour cela, ils comprennent le message de l'utilisateur et sont capables d'y répondre avec cohérence.
Cloud	technologie qui permet de mettre sur des serveurs localisés à distance des données de stockage ou des logiciels qui sont habituellement stockés sur l'ordinateur d'un utilisateur, voire sur des serveurs installés en réseau local au sein d'une organisation.
Database (base de données)	<p>permet de stocker et de retrouver l'intégralité de données brutes ou d'informations en rapport avec un thème ou une activité.</p> <p>La base de données est au centre des dispositifs informatiques de collecte, mise en forme, stockage et utilisation d'informations. Le dispositif comporte un système de gestion de base de données : un logiciel moteur qui manipule la base de données et dirige l'accès à son contenu. De tels dispositifs — souvent appelés base de données — comportent également des logiciels applicatifs, et un ensemble de règles relatives à l'accès et l'utilisation des informations</p>
Méthodes Agiles	groupes de pratiques de pilotage et de réalisation de projets. Les méthodes agiles se veulent plus pragmatiques que les méthodes traditionnelles, impliquent au maximum le demandeur (client) et permettent une grande réactivité à ses demandes. Elles reposent sur un cycle de développement itératif, incrémental et adaptatif et doivent respecter quatre valeurs fondamentales déclinées en douze principes desquels découlent une base de pratiques, soit communes, soit complémentaires.
Interopérabilité	la capacité que possède un système informatique à fonctionner avec d'autres produits ou systèmes informatiques, existants ou futurs, sans restriction d'accès ou de mise en œuvre. Dans ce

	DTF, il s'agit plus précisément d'interopérabilité informatique entre les réseaux et les bases de données.
Knowledge management (Gestion des connaissances)	ensemble des techniques permettant d'identifier, d'analyser, d'interpréter, de regrouper, de capitaliser et de partager les connaissances au sein d'une organisation.
MOOC	acronyme de « massive online open courses » (cours en ligne ouvert et massif) pour se former grâce à l'enseignement à distance
Open data (ou donnée ouverte)	est une donnée numérique dont l'accès et l'usage sont laissés libres aux usagers. Elle peut être d'origine publique ou privée, produite notamment par une collectivité, un service public ou une entreprise. Elle est diffusée de manière structurée selon une méthode et une licence ouverte garantissant son libre accès et sa réutilisation par tous, sans restriction technique, juridique ou financière. L'ouverture des données (open data) est à la fois un mouvement, une philosophie d'accès à l'information et une pratique de publication de données librement accessibles et exploitables.
Reverse mentoring	dispositif où un junior coach un senior pour lui transmettre les nouveaux codes et actualiser les connaissances de son aîné sur certains sujets
SIG (Système d'Information Géographique)	logiciel informatique capable d'organiser et de présenter des données alphanumériques spatialement référencées
Transformation digitale	parfois appelée transformation numérique, désigne le processus qui consiste, pour une organisation, à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités
Webinar	séminaire web interactif que l'on peut suivre en direct ou en différé

Résumé

L'intervention « renforcement des compétences des fonctionnaires (femmes & hommes) au niveau central et local » d'un montant de « 3,5 millions d'euros » et d'une durée programmée de « 5 ans », est centrée sur « Les compétences des fonctionnaires (F&H) du niveau central et local sont renforcées pour une gestion plus efficace et efficiente du service public ».

L'intervention d'appui au renforcement des compétences des fonctionnaires des administrations s'aligne sur les nouvelles thématiques prioritaires notamment la **digitalisation pour le développement**. En effet l'intervention veut centrer l'appui à la réforme de l'administration publique sur la transformation digitale au niveau des partenaires de mise en œuvre de l'ensemble du programme de coopération bilatéral. Le but est qu'à mi-parcours de l'intervention, le modèle construit soit capitalisé par le MRAFP pour le dupliquer à l'ensemble de ses partenaires.

Depuis 1995 jusqu'en 2002, le Maroc a pris beaucoup d'initiatives dans le chantier de réforme de l'administration en collaboration avec les PTFs. Il s'agit des actions suivantes :

- Programme National de Gouvernance élaboré avec l'appui du PNUD en 1996
- Pacte de Bonne Gestion (PBG) qui a été proposé par le Ministère chargé de la fonction publique en 1998 à l'investiture du Gouvernement de l'alternance
- Livre blanc sur la réforme administrative, au cours de l'an 2000, élaboré par le Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative
- Colloque national organisé en 2002 sur le thème de « l'administration marocaine face aux défis de l'an 2010 », considéré, à juste titre, comme étant le premier colloque national sur la réforme administrative. Le colloque a mis en place pas moins de 161 mesures et 6 mécanismes permettant de changer progressivement le visage et le comportement administratif à l'horizon 2010

Le chantier de la réforme de l'administration n'a cessé d'avancer, pour qu'en 2005, un décret relatif à la formation continue des fonctionnaires et agents de l'Etat consacre cette exigence et a poussé chaque Ministère à se doter d'une Stratégie de Formation Continue.

Plusieurs discours royaux ont mis l'accent sur la nécessité d'opérer une réforme de l'Administration publique. Il s'agit du discours du 14 octobre 2016, du discours du 29 juillet 2017 et du message royal du 27 février 2018 adressé aux participants au Forum national de la Haute Fonction publique. Le discours de SM le roi du 14 octobre 2016 devant les deux chambres du parlement a rappelé que « *les difficultés que rencontre le citoyen dans son rapport avec l'Administration sont aussi nombreuses que variées, commençant par l'accueil et passant par la communication, jusqu'au traitement des dossiers et des documents. Tant et si bien que ces difficultés s'apparentent désormais dans son esprit à un véritable parcours du combattant* ».

« *La réforme globale et intégrée de l'administration publique marocaine s'impose sans délai* », a affirmé Sa Majesté le Roi Mohammed VI dans sa lettre royale, appelant à ce que la notion de service public soit inscrite au cœur du nouveau modèle de développement.

Parallèlement à ce chantier de réforme globale de l'administration, le Maroc a connu une évolution dans le domaine des TIC, numérique ou digital. Les grands moments de cette évolution sont :

1956 : Création du Ministère des Postes et des Télécommunications

1995 : Introduction de l'internet au Maroc.

1998 : Création du secrétariat d'Etat auprès du premier ministre chargé de la poste et des Technologies des Télécommunication et de l'Information.

1998-2008 : Période de grande réforme du secteur des télécommunications en matière législative, de gouvernance et libéralisation.

2009 : Lancement du programme « Maroc Numeric 2013 ». Doté de 5,2 milliards de dirhams pour développer la technologie numérique. Il s'articule autour du développement de quatre axes :

- Rendre accessible aux citoyens et aux entreprises l'internet haut débit,
- Mise en œuvre des services publics orientés usagers via l'e-gouvernement,
- Informatisation des petites et moyennes entreprises (PME)
- Développer la filière locale TI en soutenant la création et la croissance des acteurs locaux.

En février 2014, la Cour des comptes publie un rapport d'évaluation de cette stratégie. Il fait état de l'atteinte du 1/3 des objectifs fixés.

En juillet 2016, le nouveau gouvernement via le ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique présente les grandes lignes de la stratégie digitale 2020. Cette stratégie vise, d'ici les quatre prochaines années, à dématérialiser 50% des démarches administratives, à connecter 20% des PME marocaines et à réduire de moitié de la fracture numérique.

Une des premières actions mise en œuvre dans cette stratégie, est la création d'une agence gouvernementale dédiée au digital. En effet, promulguée par le Dahir n°1-17-27 et publiée au Bulletin Officiel n°6604 le 14 Septembre 2017, la loi 61-16 portant création de l'Agence de développement du digital (ADD) a vu le jour. L'équipe de formulation a rencontré l'équipe de cette agence avec des échanges sur la mission de l'ADD et des chantiers prioritaires validés par son premier conseil d'administration.

Par ailleurs, considérant que cette intervention est élaborée selon une approche basée sur les droits, ces institutions sont considérées comme débitrices d'obligations, tenues redevables de remplir leurs obligations envers les citoyens (Objectif général).

La problématique du renforcement des compétences, des capacités organisationnelles ou de formation a toujours été prise en compte dans les programmes de coopération bilatérale maroco-belge. En 2016, les Royaumes de Belgique et du Maroc ont convenu lors de la 19^{ème} réunion de la Commission mixte de continuer à soutenir la formation des fonctionnaires en cherchant l'ancrage institutionnel le plus pertinent.

L'intervention du renforcement des compétences des fonctionnaires d'un montant de 3 500.000 EUR et d'une durée d'exécution de 4 ans, a pour ambition d'appuyer l'administration marocaine à s'adapter à son environnement et rendre un service public performant au citoyen (**objectif général**). Pour ce faire, le projet est centré sur le renforcement des compétences des fonctionnaires pour une gestion efficace et efficiente du service public (**objectif spécifique**) avec un focus sur les compétences en digital.

Le Ministère de la Réforme de l'Administration et de La Fonction publique, l'Agence de Développement du Digital, les ministères partenaires de la coopération bilatérale, l'Ecole Nationale Supérieure de l'Administration sont partenaires, bénéficiaires et acteurs de cette intervention.

L'intervention s'articule autour des trois objectifs intermédiaires (O.I.) suivants :

- **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.

- **Objectif Intermédiaire 2 :** Les compétences stratégiques et opérationnelles des fonctionnaires sont renforcées afin de définir, accompagner, mettre en œuvre et utiliser les projets digitaux
- **Objectif Intermédiaire 3 :** Les capacités du MRAFP sont renforcées en matière de communication, coordination et de capitalisation

Les deux premiers objectifs intermédiaires ciblent la mise en place d'une démarche de renforcement des compétences au niveau des administrations tout en confortant le MRAFP dans son rôle de coordination de la stratégie de réforme de l'Administration et de la Formation continue. Il est à noter que la mission transversale du MRAFP, nouveau partenaire, ainsi que le rôle important voulu à l'Agence de Développement du Digital, font que l'intervention privilégiera les axes des compétences en matière du digital autour des chantiers suivants :

- la valorisation des ressources humaines et la modernisation de leur gestion
- la simplification des procédures administratives
- la digitalisation des services administratifs
- l'appui à la décentralisation, à la déconcentration administrative et à la régionalisation avancée
- le développement de la qualité du service public
- le développement de la relation entre l'administration et ses usagers
- l'accès à l'information.

Le troisième objectif intermédiaire ambitionne de garantir les conditions de réussite de la démarche par des actions d'information, de sensibilisation et de communication. De plus, le ministère bénéficiera d'un appui pour la coordination et surtout la capitalisation de l'expérience en vue de sa généralisation. L'ensemble des produits de cet objectif concourent à une meilleure durabilité des actions.

Une équipe de projet est prévue pour appuyer les partenaires et accompagner les changements. Le projet est ancré au niveau de la Direction des Systèmes d'Information du MRAFP et sera développé au niveau central et local. L'intervention est conduite en régie (gestion financière et achats), à la demande des partenaires. Ainsi, la réglementation belge est d'application pour la gestion des fonds, l'engagement et la liquidation des dépenses, les marchés publics et les ressources humaines.

Fiche analytique

Fiche analytique de la formulation	
Intitulés & codes	Intervention : Renforcement des compétences des fonctionnaires (F&H), au niveau central et local Code DGD : NN 3017805 Code Navision : MOR 16 888 11
Institutions responsables	Ministère de la Réforme de l'administration et de La Fonction publique & Enabel, Agence belge de développement
Chaîne de résultats	<p>Objectif général : L'administration marocaine donne une réponse adaptée aux exigences de la modernisation et des évolutions auxquelles elle est confrontée pour un service public performant aux citoyens.</p> <p>Objectif spécifique : Les compétences des fonctionnaires du niveau central et local sont renforcées pour une gestion plus efficace et efficiente du service public.</p> <p>Objectif Intermédiaire 1 : Une démarche de renforcement des compétences, en lien avec <u>la transformation digitale</u> de l'administration, est mise en œuvre en concertation avec les administrations bénéficiaires</p> <p>Objectif Intermédiaire 2 : Les compétences stratégiques et opérationnelles des fonctionnaires sont renforcées afin de définir, accompagner, mettre en œuvre et utiliser <u>les projets digitaux</u></p> <p>Objectif Intermédiaire 3 : Les capacités du MRAFP sont renforcées en matière de communication, coordination et de capitalisation</p>
Budget intervention	3,5 millions €
Durée	CS : 60 mois. Mise en œuvre : 48 mois
Bénéficiaires¹	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique ▪ Agence de Développement du Digital ▪ Les partenaires de mise en œuvre de la coopération bilatérale maroco-belge.
Zone(s) d'intervention	Territoire national

1 Titre et durée estimée

¹ Programme de coopération 2016-2020, Annexe du PV de la 19^{ème} Commission Mixte de la Coopération au Développement entre le Maroc et la Belgique. §4.2.4.4-Programme d'appui au renforcement des compétences des cadres de la fonction publique, à sa modernisation et à sa gouvernance au niveau central et local, page 31

Renforcement des compétences des fonctionnaires (F&H) au niveau central et local

Durée de la CS : 60 mois.

Durée d'exécution : 48 mois d'exécution

2 Analyse contextuelle

2.1 Historique de la réforme et de la réforme de l'administration

Depuis le diagnostic marquant de la Banque mondiale d'octobre 1995 qui a émis des critiques structurelles sur l'administration publique, le Maroc a initié le chantier de réforme du service public.

Ainsi, dès 1996, et dans le cadre de l'appui des organismes internationaux et particulièrement celui du PNUD, un Programme National de Gouvernance (PNG) a été élaboré sous la coordination du Ministère de la prévision économique et du plan et impliquant plusieurs départements ministériels et institutions publiques. Ce programme a pris en charge la modernisation et le renforcement des capacités de l'Administration publique par la recherche de la rationalisation des structures administratives, la coordination administrative, la valorisation des ressources humaines à travers, notamment, l'amélioration du système de formation et du système de rémunération, la déconcentration de la gestion, la mise en place de la réforme administrative et une meilleure circulation de l'information et notamment, l'amélioration des relations entre l'Administration et les usagers du service public.

De 1996 à 1999, le programme de modernisation de l'administration a lancé une multitude de formations², d'études³, de réseaux⁴ et de groupes de travail et ouvert de nombreux chantiers et pistes de changements dans l'Administration. Les résultats et les recommandations de ces études, ainsi que la synthèse des débats des groupes et des sous-groupes de réflexion et les leçons tirées des travaux des autres sous-programmes du PNG constituent un capital important de connaissances et de méthodes qui devaient alimenter le processus de modernisation du service public. L'ensemble des travaux a produit une mine d'informations dont l'exploitation est loin d'être réalisée.

En 1998, dans le sillage de la déclaration du Premier Ministre lors de l'investiture du gouvernement d'alternance, un Pacte de Bonne Gestion (PBG) a été proposé par le Ministère chargé de la fonction publique de l'époque. Il était censé constituer l'esprit et la philosophie de la réforme administrative. Il représentait un appel solennel à la communauté des agents publics, toutes catégories confondues, pour amorcer un changement profond et durable au niveau de leur comportement vis-à-vis des intérêts des citoyens. Il visait à affermir les bases d'une administration publique citoyenne, proche des usagers et prête à entretenir de nouveaux rapports avec son environnement.

Le PBG s'est fixé comme objectifs de promouvoir une culture de changement dans l'Administration publique, de réhabiliter l'image du service public, de préparer le terrain aux grandes réformes, de créer les conditions favorables aux mutations de l'appareil administratif et de revenir à la raison d'être du service public.

Le PBG, apparaissait pendant une période (1998-1999), comme un projet mobilisateur des administrations publiques pouvant fédérer les actions et constituer une plateforme de modernisation du service public. La commission d'experts qui avait travaillé sur l'élaboration du Pacte avait même prévu un plan de mise en œuvre du PBG afin de passer de l'engagement vers l'action et de matérialiser l'action en des mesures concrètes.

² Formation aux techniques d'élaboration des manuels de procédure et aux techniques de simplification administrative, formation à l'audit organisationnel et au système d'analyse et de développement des capacités institutionnelles, formation des formateurs en GRH. ...

³ Etudes sur la déconcentration administrative, la gestion des ressources humaines, le Statut Général de la Fonction Publique, le redéploiement des personnels, le système de rémunération et de promotion interne, le cadre méthodologique de la simplification des procédures et des circuits administratifs...

⁴ Notamment les réseaux suivants : OMAP, auditeurs conseils, simplificateurs, formateurs et gestionnaires des ressources humaines, inspecteurs généraux des administrations...

Par la suite, au cours de l'an 2000, le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative a pris en charge l'élaboration d'un Livre blanc sur la réforme administrative. Celui-ci se présente comme un document complet. Sans trop s'attarder sur le diagnostic établi sur l'administration publique, il en rappelle l'essentiel et relève les engagements du gouvernement pour :

- remettre en ordre les structures administratives ;
- consolider et renforcer le processus de décentralisation et de déconcentration ;
- lutter contre la complexité et les lenteurs administratives ;
- combattre tout agissement contraire à l'éthique ;
- instaurer de nouveaux rapports entre l'administration et les citoyens ;
- redéfinir la gestion des ressources humaines dans l'administration publique sur des bases rationnelles pour en accroître les performances et en maîtriser les effectifs.

L'intérêt de ce Livre blanc est d'avoir défini une vision de l'administration publique et tracé une stratégie de sa mise en œuvre. Il a eu le mérite aussi d'avoir clarifié la démarche à suivre, et d'exposer un train de mesures de réformes qui devait constituer une plate-forme pour les actions de réforme à caractère interministériel. Les mesures ont été déclinées en un plan d'action détaillé récapitulant l'ensemble des mesures à prendre par les différents départements ministériels.

Dans cette lancée, et sur l'appui du chef du gouvernement, le Ministère chargé de la fonction publique et de la réforme administrative a voulu consolider, d'une part, les programmes de réforme initiés par les différents départements ; et d'autre part, les propositions et projets formulés dans le sillage des nombreuses réflexions autour de la modernisation de l'administration.

C'est ainsi, qu'un grand colloque national a été organisé sur le thème de « l'administration marocaine face aux défis de l'an 2010 ». Considéré, à juste titre, comme étant le premier colloque national sur la réforme administrative, cette manifestation d'envergure qui s'est déroulée en 2002, est parvenue à associer tous les départements administratifs ainsi que des représentants des entreprises et de la société civile. Il faut dire que le colloque a eu le mérite à la fois de réunir tous les partenaires de la réforme administrative et de déboucher sur un cadre commun produit par les administrations et constituant une plateforme consolidant les actions déjà entamées.

Partant des expériences et de l'avancée de chaque administration, la rencontre a permis de regrouper les actions de réforme administrative en sept chantiers :

- ① La redéfinition des missions de l'Administration et déconcentration administrative
- ② La consolidation des valeurs d'éthique dans le service public
- ③ L'amélioration des relations administration usagers
- ④ La simplification des procédures et des démarches administratives
- ⑤ La qualification des ressources humaines et développement de leurs modes de gestion
- ⑥ La reconstruction du système de rémunération
- ⑦ L'adoption des technologies de l'information et de la communication dans l'administration publique

Ces sept chantiers devaient se concrétiser par la mise en place de pas moins de 161 mesures et 6 mécanismes permettant de changer progressivement le visage et le comportement administratif à l'horizon 2010.

Force est de constater que plusieurs efforts ont été fournis pour améliorer le traitement des usagers et à simplifier les complications qui continuent à alourdir le fonctionnement des services publics.

Dans ce contexte et depuis son intronisation, S.M. Mohamed VI, n'a pas cessé de mettre en exergue l'urgence de la réforme administrative comme levier indispensable au développement de l'investissement. Bien plus, il a agi en précurseur en poussant à la création des Centres Régionaux d'Investissement et à l'institution du médiateur « Diwane Al Madalim »⁵. Il a rappelé à diverses occasions et avec force que les lourdeurs de traitement des dossiers des citoyens par l'administration ne permettent pas au pays de maîtriser le processus de développement.

Le discours de SM le roi du 14 octobre 2016 devant les deux chambres du parlement a interpellé fortement l'administration publique quand il a rappelé que « les difficultés que rencontre le citoyen dans son rapport avec l'Administration sont aussi nombreuses que variées, commençant par l'accueil et passant par la communication, jusqu'au traitement des dossiers et des documents. Tant et si bien que ces difficultés s'apparentent désormais dans son esprit à un véritable parcours du combattant ».

Face à une demande sociale pressante qui se manifeste à travers les milliers de recours et de réclamations des citoyens, SM le roi a appelé ainsi à une réforme profonde de l'Administration pour obtenir un service administratif public efficace au service du citoyen. « En effet, la situation actuelle nécessite **de porter un intérêt particulier à la formation et la mise à niveau des fonctionnaires, qui forment le maillon essentiel dans la relation du citoyen avec l'Administration** ».

Contenu du Discours Royal du 14 octobre 2016



- « Il appartient donc à tout un chacun de se mettre au diapason de l'évolution en cours et d'adhérer à la dynamique institutionnelle et développementale que Nous conduisons dans Notre pays. »
- « Chacun est responsable de l'efficacité de l'Administration publique, dont les prestations doivent être de meilleure qualité, d'autant qu'elle est le pilier de toute réforme et le fondement essentiel de la dynamique de développement et de progrès que Nous voulons pour Notre peuple fidèle. »

Avec les nouvelles directives royales, aujourd'hui, les administrations publiques sont amenées à entreprendre des actions rapides, pour rendre des prestations de service public efficaces et efficientes. Conscientes du fait que les ressources humaines demeurent le levier fondamental de relèvement de la qualité du service public, le développement des

⁵ L'institution de « Diwane Al Madalim » est devenue en Mars 2011 « Le Médiateur du Royaume », conforme aux pratiques modernes internationales adoptées par les pays avancés dans le domaine de la démocratie et de la bonne gouvernance.

compétences des fonctionnaires constitue, pour l'Administration marocaine, un enjeu majeur pour atteindre cet objectif.

Les directives royales confortent à juste titre les efforts du Ministère de la Réforme de l'administration et de La Fonction publique dont l'une des missions principales est le développement du système de gestion des ressources humaines de l'Etat. Dans ce sens, il a lancé un vaste programme de réforme de l'administration publique dont le fer de lance est la valorisation de l'élément humain. En effet, parmi les axes stratégiques de modernisation, le capital humain de la fonction publique et l'utilisateur sont au centre des préoccupations.

Sur cette base de nombreux chantiers de modernisation sont ouverts par le MRAFP :

- amélioration de la gestion des ressources humaines de la fonction publique (capital humain) notamment en matière de valorisation des ressources humaines, et d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'administration publique.
- modernisation de l'administration dans ses prestations envers les citoyens, via par exemple la déconcentration des services opérationnels, l'administration électronique et l'e-gouvernance, via la charte de service public, l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication, la simplification des procédures et la pratique du partenariat⁶.
- amélioration de la gouvernance de la fonction publique : éthique, lutte contre la corruption.
- performance et efficacité de l'administration qui sont liées aux capacités ainsi qu'au niveau de rendement de ses ressources humaines, d'où l'importance de la formation initiale et continue des cadres.

Ces domaines d'intervention interpellent le ministère en matière de renforcement des capacités aussi bien des cadres du ministère que des différents départements. Dans cet esprit, les exigences de la modernisation et les évolutions profondes auxquelles est confrontée l'Administration appellent une réponse adaptée, en termes de renforcement des compétences, de requalification des fonctionnaires, de mise à niveau et d'élargissement des compétences existantes. Dès lors, la formation continue des fonctionnaires devient une clé importante, accompagnant, voire conditionnant, la réussite de l'ensemble de la démarche de modernisation des secteurs publics.

C'est ainsi que le décret n° 2-05-1366 du 2 décembre 2005 relatif à la formation continue des fonctionnaires et agents de l'Etat consacre cette exigence. Il mandate l'autorité gouvernementale chargée de la modernisation des secteurs publics d'élaborer et de coordonner, sur proposition de la Commission de coordination de la formation continue et après consultation du Conseil Supérieur de la fonction publique, une stratégie de formation continue (SFC) conçue comme une réponse à la fois aux besoins de l'Administration et aux aspirations des fonctionnaires.

Selon ce texte, chaque département ministériel, en cohérence avec la SFC, devra se doter d'un plan de formation continue, document écrit, validé, actualisé et définissant le référentiel de la politique de formation : objectifs, priorités, principes. Chaque département devrait aussi affecter annuellement 1% de sa masse salariale à la formation continue de ses agents.

Par ailleurs, afin d'accompagner le grand chantier de la régionalisation avancée un effort de mise à niveau du personnel administratif et technique des différentes instances des collectivités locales s'avère indispensable du fait que les services déconcentrés des ministères détiennent plus de 93% des fonctionnaires alors que les moyens alloués par le budget général restent en deçà de ce qui pourrait être attendu.

Force est de constater que les interventions des bailleurs de fonds dans la formation continue restent limitées. La France octroie des bourses de formation aux cadres supérieurs à l'ENA de Paris et de Strasbourg. La BAD et la BM financent, via de l'aide budgétaire sectorielle, le

⁶ Portail « [Emploi-public.ma](#) » et l'application mobile « [Emploi Public](#) », le Centre d'appel et d'orientation administrative Le portail « [service-public.ma](#) », l'application mobile « [IDARATI](#) », le Portail de géolocalisation des services publics « [maps.service-public.ma](#) » et l'application mobile « [IDARATI MAP](#) »

programme HAKAMA « Gouvernance publique ». Ce programme vise (i) l'accroissement de la performance du système budgétaire, (ii) l'amélioration de la qualité des services publics et la promotion de la participation et du contrôle citoyen et (iii) l'accroissement du rendement et de la transparence du système fiscal. Le MRAFP est concerné par le 2ème objectif.

Enabel est très présente sur ce segment de développement des administrations par le renforcement des compétences. En 2013, le programme de bourses individuelles⁷ de la coopération belge s'est transformé en « Programme de renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses ». Il appuyait le développement et la mise en œuvre des stratégies de formation des cadres de plusieurs institutions des secteurs de l'agriculture, de l'eau, des collectivités locales et des ports. Ce programme répondait à des besoins importants de renforcement de compétences des partenaires marocains, aussi bien au niveau central que régional. Il constituait une vraie plus-value de l'expertise belge dans ce domaine. Le nouveau projet, dans un esprit de continuité, sera complémentaire à celui qui s'est clôturé le 31/12/2017.

Le partenariat avec le MRAFP permettra d'ancrer concrètement les activités de la nouvelle intervention. Les échanges sur les savoirs et savoir-faire pourront, sous la supervision du MRAFP, réellement se développer sur les différents volets de la gestion de la chose publique. A cet effet, le Ministère a réalisé plusieurs formations au profit des autres départements ministériels en matière de genre, de gestion des ressources humaines et de digitalisation des services de l'administration publique.

Le MRAFP assure aussi des activités de coopération triangulaire : renforcement de la fonction publique des pays sub-sahariens par les services marocains avec l'appui en expertise et financement de pays européens. Là aussi, il y a matière à développer un partenariat avec le MRAFP afin de développer une stratégie de renforcement des compétences sud/sud. Un lien pourrait être établi avec l'expérience du Fonds de coopération triangulaire géré par l'AMCI en partenariat avec Enabel. Il s'agira, entre autres, d'organiser des visites d'échanges entre administrations marocaines et celles des pays sub-sahariens afin d'identifier leurs domaines d'intérêts respectifs et de définir les contours d'un programme de coopération.

2.2 L'administration marocaine en chiffres

2.2.1 Données chiffrées des ressources humaines⁸

Nombre de fonctionnaires civils des Ministère	450.999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadres : 76,5% ▪ Cadres de maîtrise : 11,72% ▪ Personnel d'exécution : 11,75%
Nombre de fonctionnaires des Etablissements publics	190.442	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de féminisation dans l'Administration publique : 39% ▪ Taux de féminisation des postes de responsabilité et emplois supérieurs : 22%
Nombre de fonctionnaires des collectivités territoriales	151.000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de couverture nationale : 13 fonctionnaires pour 1000 habitants
Nombre total des fonctionnaires de l'Etat	792.441	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Education et enseignement : 55,14%

Grande disparité dans la répartition des effectifs entre les régions

76,1 % des effectifs concentrés au niveau de **6 régions seulement** (Rabat-Salé-Kenitra, Casa-Settat, Fès-Meknès ; Marrakech-Safi ; Tanger-Tétouan-Al Hoceima ; Souss-Massa)

⁷ Le programme « Bourses » est mis en œuvre avant et après la création de la CTB-Maroc en l'an 2000.

⁸ Source : Statistiques du personnel des départements ministériels, MRAFP

Masse salariale ⁹	Pensions
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masse salariale : 108,85 milliards MAD en 2018 ▪ Masse salariale : 106,7 milliards MAD en 2017 contre 66,7 milliards MAD en 2007 <ul style="list-style-type: none"> • 9,94% du PIB • 56,84% des dépenses de fonctionnement • 32,87% du budget général ▪ Salaire moyen mensuel : 7600 MAD en 2017 contre 5333 MAD en 2007 ▪ Salaire moyen représente 3,21 PIB/hab. (1 France, 1,5 Tunisie, 1,1 Turquie et 1,4 Jordanie) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Départs en retraite : <ul style="list-style-type: none"> • Les 5 prochaines années (2021) : environ 51.282 départs, soit 11,37% • Les 10 prochaines années (2026) : environ 107.578 départs, soit 23,85%

2.2.2 Données chiffrées sur l'organisation de l'administration

1 Administration Publiques		
Structures administratives	Nombre	%
Structures centrales	4192	39%
Structures déconcentrées	6544	61%
Total	10736	100%
Structures administratives centrales		Nombres
Secrétariat Générales		36
Inspection Générale		33
Directions Générales		15
Directions		274
Divisions		989
Services		2845
Structures Administratives Déconcentrées		Nombre
Divisions		1588
Services		4956
2 Collectivités territoriales		3 Etablissements & Entreprises publiques
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 12 Régions ▪ 13 Préfectures ▪ 8 Préfectures-Arrondissements ▪ 62 Provinces ▪ 1503 Communes (221 C. Urbaines et 1282 C. Rurales) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 209 Etablissements publics ▪ 44 Entreprises publiques ▪ 204 SEGMA (Service de l'Etat Géré de Manière Autonome) 	

⁹ Données du rapport sur les ressources humaines annexe du projet de loi des finances de l'exercice 2018

2.3 Historique de la digitalisation au Maroc

Le Maroc, alors pays en voie de développement, s'est ouvert sur l'Europe il y a de nombreuses années vu son histoire et son emplacement géographique stratégique.

Ses relations extérieures lui ont permis certes d'être au courant des mutations technologiques, mais aussi de les suivre dans la mesure du possible.

Au fil des années, le secteur des TIC a connu une évolution allant dans le sens d'une volonté politique. Un bref aperçu historique des actions des pouvoirs publics en faveur du développement des TIC au Maroc peut se présenter comme suit :

1956 : Création du Ministère des Postes et des Télécommunications.

1984 : Office Nationale des Postes et des Télécommunications (ONPT) voit le jour. En effet, un contrat programme 1993-1997 conclu entre l'Etat et l'ONPT a eu le mérite d'engager le Maroc dans un processus d'extension et de modernisation de ses réseaux des télécoms.

« ... Parmi les éléments les plus marquants de ces changements, la mutation des systèmes de production et des modèles de consommation, l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication et le développement rapide des services vont amplifier la mondialisation, la globalisation des marchés et l'internationalisation des acteurs.

La mise en place de cette société de communication annonce un monde où l'information représente la ressource de base des économies et des sociétés. Cette évolution fait de plus en plus appel aux technologies de la connaissance et préfigure un monde où le savoir devient une des clés de la compétitivité des entreprises et des économies »

Feu SM le Roi Hassan II s'adressant aux participants des 2èmes journées Nationales des Télécommunications tenues en 1994.

1995 : Introduction de l'internet au Maroc.

1996 : Initiative « Maroc Compétitif », le plan d'action stratégique qui a proposé notamment de développer des grappes émergentes (électronique, technologies de l'information)

1997 : Création en juin du Groupe de Technologies de l'Information par le Ministère du commerce et de l'industrie et organisation du premier séminaire national sur le "développement des télé-services au Maroc".

1997 : Adoption de la loi 24-96 en août 1997 qui a permis de lancer une première étape de libéralisation du secteur des télécommunications qui s'est traduite notamment par :

- Création de l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT).
- Création de deux nouvelles entités, Maroc Telecom (*Itissalat Al Maghrib SA - IAM*) en tant que société anonyme chargé du développement et de l'exploitation des réseaux et services de télécommunications et Poste Maroc (*Barid Al Maghrib*) en tant qu'établissement public chargé du développement et de l'exploitation des réseaux et services postaux et financiers.
- Octroi de nouvelles licences télécoms.

1998 : Création du secrétariat d'Etat auprès du premier ministre chargé de la Poste et des Technologies des Télécommunication et de l'Information. Le SEPTTI, successeur du ministère des postes et des télécommunications depuis 1998, est l'unité administrative du gouvernement responsable de l'élaboration et de la mise en exécution des politiques relatives aux technologies de l'information et de la communication. Le plan quinquennal 1999-2003 du gouvernement en TIC a été conçu et préparé par le SEPTTI. Sa stratégie s'articule autour des axes de développement suivants :

- Élaborer une législation capable de répondre à la problématique actuelle (protection des noms de domaines commerciaux, protection des données nominatives, commerce électronique, etc.).

- Amorcer un tournant au niveau de l'éducation (alphabétisation, intégration des outils informatiques et d'Internet aux écoles, etc.).
- Éviter la fracture numérique par des politiques qui favoriseraient le déploiement des nouvelles technologies dans les régions et les couches de population les plus démunies.
- Financer la création d'entreprises de la nouvelle économie du savoir (capital risque, prêt au démarrage des entreprises à contenu technologique, etc.).

1998 : Création en place du Comité public et privé de suivi des Technologie de l'Information (CSTI), composé de représentants des sphères publique et privée qui publiera quelques mois plus tard le rapport « Le Maroc et les technologies de l'information: bases d'une stratégie ».

1999 : Insertion dans le Plan Quinquennal 1999-2003 de la volonté d'inscrire le développement des télécommunications et des TIC comme une priorité nationale et une option stratégique du développement économique, industriel et social du Royaume.

1999 : Attribution d'une licence pour un 2ème réseau GSM pour 1,08 milliard US\$

2001 : Signature entre le Gouvernement et l'Association des professionnels des TIC, l'APEBI, d'un contrat-progrès appelant à une "rupture positive".

2001 : Publication de la Lettre de Politique Sectorielle présentant le "Programme de développement des infrastructures de l'information" et organisation du Symposium national sur la Société de l'Information.

2001 : Présentation du premier document " Stratégie e-Maroc : propositions pour une mise en œuvre opérationnelle".

2001 : Octroi de 8 licences satellitaires.

2003 : Instauration du Comité National e-Gov qui a produit le plan national de l'administration électronique (2002-2007).

2004 : Le CSTI devient le Comité Stratégique des TIC organisé en plusieurs pôles.

2004 : Lancement du processus de libéralisation de l'Audiovisuel.

2004 : Nouvelle loi des télécommunications 55-01 modifiant et complétant la loi 24-96.

2004 : Vision de développement du secteur des télécommunications 2004-2008.

2005 : Elaboration et lancement de la Cyber-Stratégie nationale e-Maroc 2010. Elle vise le développement de la Société de l'Information et l'Economie du Savoir et a pu bénéficier du consensus des différents acteurs intervenant dans le secteur des TIC (départements gouvernementaux, comités en place, secteur privé et société civile). Elle s'articule autour de deux objectifs stratégiques majeurs fortement liés :

- Réduction de la fracture numérique
- Positionnement du Maroc au niveau international dans le domaine des TIC.

2007 : Maroc Connect qui était créé en 1999 en tant que deuxième fournisseur d'accès à Internet au Maroc devient le troisième opérateur à devenir global.

2009 : Wana obtient la 3ème licence 2G (GSM) devenant ainsi un opérateur de télécommunications global.

2009 : Lancement du programme « Maroc Numeric 2013 ». Doté de 5,2 milliards de dirhams pour développer la technologie numérique. Il s'articule autour du développement de quatre axes :

- Rendre accessible aux citoyens et aux entreprises l'internet haut débit,
- Mise en œuvre des services publics orientés usagers via l'e-gouvernement,
- Informatisation des petites et moyennes entreprises (PME)
- Développer la filière locale TI en soutenant la création et la croissance des acteurs locaux.

La Stratégie « Maroc Numeric 2013 » s'est fixé les objectifs chiffrés suivants :

		2008	2013
Emplois	Emplois	32 000	58 000
PIB	PIB additionnel direct	7 Mds MAD	
	PIB additionnel indirect	20 Mds MAD	
Usage des TI	Établissements scolaires publics équipés	20 %	100%
	Élèves ingénieurs et assimilés en sciences et TI équipés	-	100%
	Accès internet	1 foyer sur 10	1 foyer sur 3
E-Gouv	Services publics orientés usagers	16	89

En février 2014, la cours des comptes publie un rapport d'évaluation de cette stratégie. Il pointe du doigt le retard considérable par rapport aux objectifs ci-dessus et fait état de l'atteinte du 1/3 des objectifs fixés.

En juillet 2016, le nouveau gouvernement via le ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique a présenté les grandes lignes de la stratégie digitale 2020. Cette stratégie vise, d'ici les quatre prochaines années, à dématérialiser 50% des démarches administratives, à connecter 20% des PME marocaines et à réduire de moitié de la fracture numérique. L'ambition de cette stratégie est d'ancrer le Maroc de manière décisive dans l'émergence numérique via les résultats suivants :



¹ MEA: Middle-East & Africa, hors GCC

Une des premières actions mises en œuvre dans cette stratégie, est la création d'une agence gouvernementale dédiée au digital. En effet, promulguée par le Dahir n°1-17-27 et publiée au

Bulletin Officiel n°6604 le 14 Septembre 2017, la loi 61-16 portant création de l'Agence de Développement du Digital a vu le jour.

Moins de cinq mois après, l'Agence de développement du Digital tenait son premier conseil d'administration où elle a dévoilé ses chantiers prioritaires.

Parmi les projets qui ont été approuvés par le Conseil d'Administration. Certains sujets concernent d'autres administrations (mais tous ont obtenu l'accord de toutes les administrations) :

1. Plateforme d'échanges de données entre les administrations
2. *Digital Lab* : recherche et développement
3. Parcours de l'investisseur : dématérialisation des démarches liées aux investissements
4. Parcours Import/Export : notamment par la gestion *end-to-end* des ports et l'accélération du déploiement de PortNet et l'élargissement à tout l'écosystème (y.c. banques...)
5. Portail unique citoyen : portail des services et démarches administratives
6. *Digital City*
7. *Smart factory* (usine modèle 4.0) : former et vulgariser les PME aux nouvelles technologies
8. Digital PME : mise en place de mécanismes d'appui à la compétitivité des PME par le digital (accès aux subventions de l'ANPME)
9. Digital autoentrepreneurs : Dématérialiser la procédure d'octroi du statut « Autoentrepreneur » et la création de l'entreprise.
10. Défisnationaux.ma : plateforme sur laquelle on propose des défis et des solutions
11. Application pour les jeunes : recense tous les projets pour les jeunes (tarifs jeunes, services, bénévolat, petits emplois, stages...)
12. Adaptation du cadre réglementaire
13. Génération digitale : programme de formation national dans le digital couvrant la formation supérieure, professionnelle et la formation continue.
14. Infrastructure digitale :
 - Data center mutualisé et réseau intergouvernemental sécurisé
 - Equipement et infrastructures IT de base des fonctionnaires
 - Programme de formation en compétences numériques : *génération digitale*

2.4 Quelques indicateurs digitaux chiffrés au Maroc

2.4.1 Networked Readiness Index

Le World Economic Forum (WEF) publie chaque année le « Global information technology report » qui comporte le « **Networked Readiness Index** » permettant de juger de la capacité d'un pays à utiliser au mieux les TIC dans son développement. Publié chaque année, il informe de la compétitivité économique des pays.

Classé dans les pays à revenu moyen intermédiaire, le Maroc occupe la 78^{ème} position, avec un score de 3,9 points sur 10 en 2016.

Dans le détail, au niveau de l'environnement des TIC, le Maroc obtient un score de 3,8. La politique de régulation appliquée par le Royaume lui vaut, elle aussi, une note de 3,8, et la 70^{ème} place au niveau mondial. L'usage des TIC dans le monde des affaires a été noté avec un score de 4,1, classant ainsi le Royaume 87^{ème} en la matière au niveau mondial.

Pour ce qui est de l'usage des TIC, le Maroc glane 4 points par rapport à 2015 et devient le 67^e pays dans le monde pour l'usage individuel des TIC, 105^{ème} pour leur usage dans le milieu des affaires et 41^e pour la gouvernance. Le Maroc est par ailleurs le 110^{ème} pays dans le monde où les TIC ont un impact économique, et le 59^{ème} où ils ont un impact social.

2.4.2 UN e-Government INDEX

Les Nations Unies établissent tous les 2 ans un classement de 193 pays à partir d'un indice composite dénommé **UN e-Government INDEX**. L'UN e-Government INDEX est la moyenne de 3 indices (Infrastructures IT, Capital humain et Services en ligne)

En 2016, le Maroc s'est classé 85^{ème} dans l'indice global, il est classé parmi les tops 10 de l'Afrique. Son EGDI est de 0,5168, avec l'OSI (service en ligne) de 0,7391, le HCI (capital humain) de 0,4737 et le TII de 0,3429¹⁰.

Ce constat révèle que le Maroc est amené à s'améliorer en matière de capital humain, et c'est le cœur de notre intervention qui vise à renforcer les compétences des ressources humaines en matière de Digitalisation.

Plus de 180 services en ligne sont opérationnels. Le catalogue des projets est classé selon l'entité responsable, le bénéficiaire (Citoyen, Entreprise, Administration) et le type de service (Informationnel, Intégré/Transactionnels, Prioritaire). Les services en ligne opérationnels sont répartis comme suit :



¹⁰ Source : UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2016

2.4.3 Web Index

Le **Web Index** est mesuré par la fondation World Wide Web, il évalue la contribution du Web au progrès social, économique et politique. En 2014, sur 86 pays le Maroc se classe ainsi :



42% de la population accèdent à Internet via smartphones, ce qui en fait donc la première source d'accès à Internet au Maroc.

Le taux de pénétration Internet s'est élevé à 63% en 2017, réalisant une progression de 12% par rapport à un an auparavant. Ce qui fait du Maroc le 34^e pays connecté au monde et le premier en Afrique qui compte 1,04 milliard d'utilisateurs. Les smartphones s'accaparent, à eux seuls, 70% du taux de pénétration Internet total. Selon l'ANRT, le Maroc compte 44 millions de clients mobiles (puce) dont 25 millions d'utilisateurs mobile unique et 16 millions sont actifs sur les réseaux sociaux. Par ailleurs, 92% des connexions Internet se font via mobile.

2.5 Zone d'intervention

Le territoire national, en distinguant le niveau central (Ministères et Administrations) et le niveau local (services déconcentrés, administrations sous-tutelles, collectivités locales).

3 Parties prenantes et bénéficiaires

Les parties prenantes sont les acteurs principaux intervenant directement dans la mise en œuvre des interventions du PIC 2010-2013 et du PC 2016-2020 :

- les acteurs principaux intervenant directement dans la mise en œuvre : le Ministère de la Réforme de l'administration et de La Fonction publique (MRAFP) et l'Agence de Développement du Digital (ADD) ;
- les intervenants sectoriels dans la mise en œuvre : Administrations bénéficiaires de l'intervention.
- les autres acteurs intervenant dans les projets de renforcement des compétences tels que l'Ecole Nationale Supérieure de l'Administration (ENSA), l'Académie MAEC, AMCI (coordination coopération S/S)
- la société civile marocaine travaillant dans le domaine du renforcement des compétences dans l'administration publique par exemple l'Observatoire Marocain de l'Administration Publique (OMAP)...
- les titulaires du droit, les citoyens : l'intervention ambitionne un impact indirect sur les usagers du service public qui devraient bénéficier des retombées d'amélioration.

3.1 Parties prenantes

L'ancrage institutionnel de l'intervention est aligné sur l'organisation et au partage des rôles défini dans les attributions régaliennes de chaque intervenant. Le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique pilote et conduit la stratégie de réforme de l'administration et l'Agence de Développement du Digital est l'acteur opérationnel du gouvernement pour tout ce qui est digital. Ce montage est la meilleure garantie pour atteindre les résultats de l'intervention

Acteur	Rôle
Pilotage et conduite : Enabel, MRAFP, MEF, ADD	<i>L'Agence belge de développement (Enabel), le Ministère de la Réforme de l'Administration et de La Fonction Publique (MRAFP), le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) et l'Agence de Développement du Digital. Par rapport aux objectifs de développement du projet de renforcement des compétences : prennent des décisions concernant l'orientation stratégique de l'intervention. Ils assurent le suivi de son déroulement et décident de la conduite à tenir au niveau de tous les jalons de changement escompté.</i>
Acteur facilitateur	<i>Le Ministère de la Réforme de l'administration et de La Fonction publique (MRAFP). Au niveau stratégique : Contribue au pilotage de l'intervention Au niveau opérationnel : Dialogue, concertation, coordination, mobilisation. Il joue le rôle de facilitateur des relations fonctionnelles entre les différentes administrations bénéficiaires dans l'exercice des fonctions de pilotage et de coordination sectorielle ou thématique. Par rapport aux interventions sectorielles des administrations bénéficiaires : appuie et coordonne les actions. Par rapport à l'intervention : organise le plan de formation du ministère lui-même et assure la coordination de la mise en œuvre de tous les plans de renforcement des compétences avec l'appui de l'équipe du projet.</i>
Acteur opérationnel	<i>Agence de Développement du Digital Au niveau stratégique : Contribue au pilotage de l'intervention Au niveau opérationnel : Définition des priorités selon le plan d'action de mise en œuvre de la Stratégie Digitale, cohérence entre les thématiques de formation avec les axes de la stratégie de réforme de l'administration, contribution à la définition du contenu des formations à dispenser aux fonctionnaires.</i>
Intervenants sectoriels dans la mise en œuvre : (Administrations bénéficiaires)	<i>Par rapport aux objectifs de développement du projet de renforcement des compétences : porteur d'obligation de résultats sectoriels, sont responsables de la mise en œuvre des programmes sectoriels et interviennent au niveau des cinq premiers jalons de changement, dans leur secteur respectif, en vue de permettre la réalisation des résultats de l'intervention. Par rapport à l'intervention : définir les priorités en renforcement des compétences en cohérence avec les chantiers, traduire les besoins en Plan de RC, mobiliser les RH pour la formation afin d'acquérir les compétences nécessaires et suivre et évaluer les acquis</i>
Société civile	<i>Par rapport aux objectifs de développement du projet de renforcement des compétences : donne un avis sur la qualité du service public.</i>
Autres acteurs intervenant dans les projets de RC tels que (ENSA), l'Académie MAEC, AMCI (coordination coopération S/S)	<i>Par rapport aux objectifs de développement du projet de renforcement des compétences : institutions nationales de formation dans les domaines prioritaires identifiés considérées comme capables d'assurer des formations de qualité. Ils appuient les administrations bénéficiaires en mutualisant les infrastructures et mettant à disposition le cadre d'intervention et les ressources.</i>
Les fournisseurs de service : BET, Consultants	<i>Par rapport à l'intervention : fournissent les services de renforcement des compétences aux administrations bénéficiaires.</i>

Ils sont aussi responsables de fournir les qualifications nécessaires et de mobiliser les compétences des intervenants qualifiés pour mettre en œuvre les formations et réaliser les expertises demandées.

Les citoyens

Par rapport aux objectifs de développement du projet de renforcement des compétences : détenteurs de droits, doivent bénéficier des changements dans leurs interactions avec les administrations publiques suite à l'amélioration de certains services publics.

Par rapport à l'intervention : sont des bénéficiaires indirects. Le fait que les fonctionnaires ciblés par le RC soient performants et utilisent les compétences acquises, ceci doit se refléter dans la qualité et l'accessibilité des services qu'ils rendent aux citoyens.

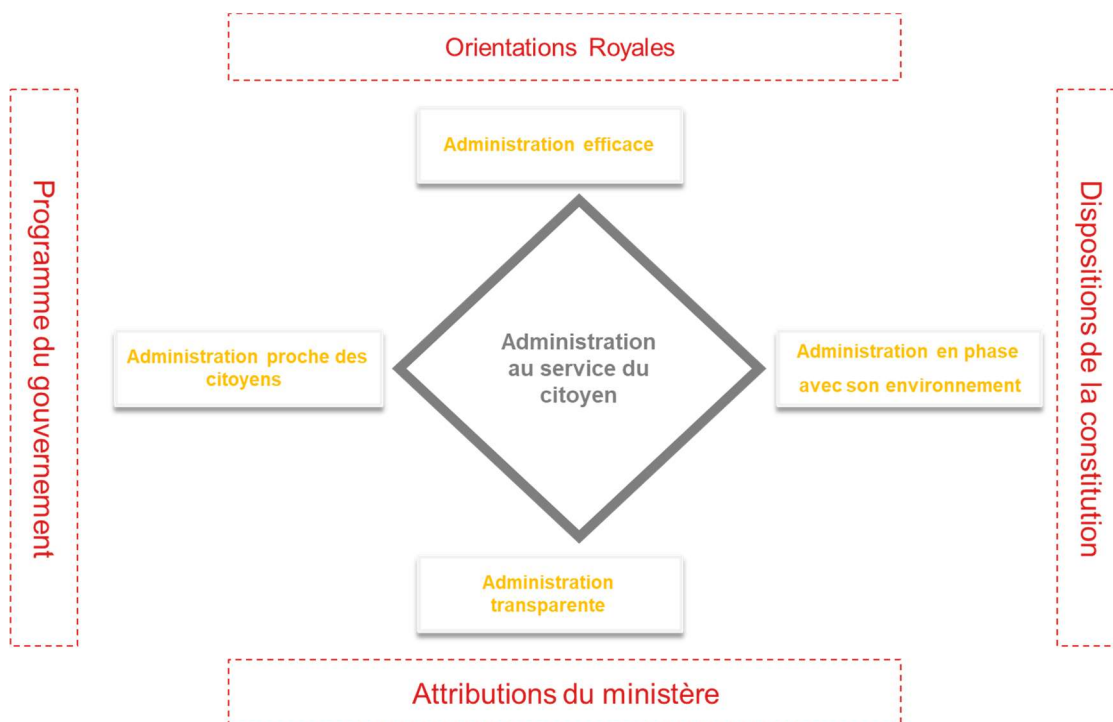
Ministère chargé de la mise en œuvre¹¹

Conformément aux accords entre le gouvernement belge et le royaume du Maroc, le Ministère de la Réforme de l'administration et de La Fonction publique est positionné pour conduire le projet de renforcement des compétences des fonctionnaires de l'administration publique (H&F) au niveau central et local.

L'intervention prévoit d'aligner les actions sur la stratégie de modernisation de l'administration publique déployée par le MRAFP et entreprise par les différentes administrations du Royaume. En outre, l'intervention s'aligne sur la stratégie digitale du Maroc dans son volet liée à la transformation numérique de l'administration publique. C'est pour cela que l'Agence de Développement du Digital est un acteur clé du projet.

Par rapport à ses missions, le MRAFP a arrêté une vision, défini des objectifs et adopté une démarche méthodologique qui servent de soubassement aux activités de l'intervention.

Vision : « Administration moderne au service du citoyen »



Missions :

- Veiller à l'application du statut général de la fonction publique et à la cohérence des règles relatives aux statuts, à la rémunération et à la prévoyance sociale, régissant

¹¹ Site internet du Ministère de la Réforme de l'administration et de La Fonction publique : <http://www.mmsp.gov.ma/fr>

l'ensemble des personnels de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics ;

- Proposer les mesures et les actions visant à améliorer la gestion des ressources humaines des administrations publiques et à les valoriser ;
- Impulser, proposer et mener, en concertation avec les départements ministériels, toute action de simplification des procédures administratives ;
- Veiller à la rationalisation des structures administratives et proposer des mesures en vue d'en améliorer le fonctionnement ;
- Concourir à la préparation et à la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière de déconcentration administrative ;
- Contribuer à l'amélioration de la qualité des services publics rendus aux usagers ;
- Promouvoir la transparence dans la gestion publique ;
- Constituer et gérer les bases de données relatives aux personnels de l'Etat ;
- Réaliser toutes études, enquêtes et statistiques relatives à la fonction publique ;
- Participer au développement de l'administration numérique.

Objectifs

- Consolider la confiance entre l'administration et ses usagers sur la base des principes de bonne gouvernance et de transparence ;
- Moderniser l'administration publique pour qu'elle soit à même de contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale, au développement et à la promotion de l'investissement ;
- Ancrer les principes de bonne gouvernance dans l'administration publique ;
- Promouvoir la gestion axée sur les résultats ;
- Renforcer la transparence et l'éthique dans l'administration publique ;
- Prôner une politique de proximité et promouvoir la déconcentration administrative pour accompagner le chantier de la régionalisation avancée.

Approche et méthodologie :

- Consolider la confiance entre l'administration et ses usagers sur la base des principes de bonne gouvernance et de transparence ;
- Moderniser l'administration publique pour qu'elle soit à même de contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale, au développement et à la promotion de l'investissement ;
- Ancrer les principes de bonne gouvernance dans l'administration publique ;
- Promouvoir la gestion axée sur les résultats ;
- Renforcer la transparence et l'éthique dans l'administration publique ;
- Prôner une politique de proximité et promouvoir la déconcentration administrative pour accompagner le chantier de la régionalisation avancée.

Attributions de l'Agence de Développement du Digital

PÉRIMÈTRE DES MISSIONS DE L'AGENCE DE DÉVELOPPEMENT DU DIGITALE

Principales prérogatives de l'agence de développement du digital	
A Direction stratégique et coordination	<ul style="list-style-type: none">▪ Définir les grandes orientations SI (ex. schéma directeurs de l'administration) et relatives aux services administratifs numériques▪ Assurer la veille technologique et stratégique sur les nouvelles solutions▪ Proposer des mesures législatives et réglementaires relatives aux services publics numériques▪ Animer un "Conseil des DSI" des ministères afin de coordonner leurs actions▪ Développer tout programme de coopération et de partenariat pertinent
B Avis consultatif obligatoire	<ul style="list-style-type: none">▪ Emettre un avis consultatif obligatoire pour tous les projets SI des ministères▪ Prérogative de remonter les arbitrages potentiels relatifs aux SI entre les départements auprès du chef du Gouvernement▪ Donner son avis sur toutes les questions dont elle est saisie par le gouvernement
C Centre de compétences RH	<ul style="list-style-type: none">▪ Recrutement d'un « Talent pool » d'ingénieurs SI avec différentes spécialités (e.g. Cybersécurité, ERP)▪ Mise à disposition de ces ressources IT auprès de ministères (.g. 6-12 mois), pour la réalisation ou AMO de leur projets SI
D Pilotage de projets numériques propres	<ul style="list-style-type: none">▪ Structuration / conduite de projets d'administration numérique (en particulier projets transverses interdépartementaux), notamment infrastructure SI gouvernementale (logiciels et équipement / data centers)
E Appui aux ministères	<ul style="list-style-type: none">▪ Appui à la demande aux DSI des ministères dans la conduite de leurs projets SI: structuration des AO, AMO, et appui financier éventuel en fonction de la criticité du projet
F Sensibilisation et vulgarisation	<ul style="list-style-type: none">▪ Favoriser la diffusion des outils publics numériques et le développement de leur usage auprès de la population▪ Sensibilisation au numérique au sein des institutions publiques

- **Harmonisation des politiques SI** et coordination des DSI
- **Appui aux DSI ministérielles** (expertise, RH, financement) pour un déploiement efficace des projets SI
- Réalisation de projets d'administration numérique, notamment transverses
- **Ressources propres conséquentes** (budget et RH)

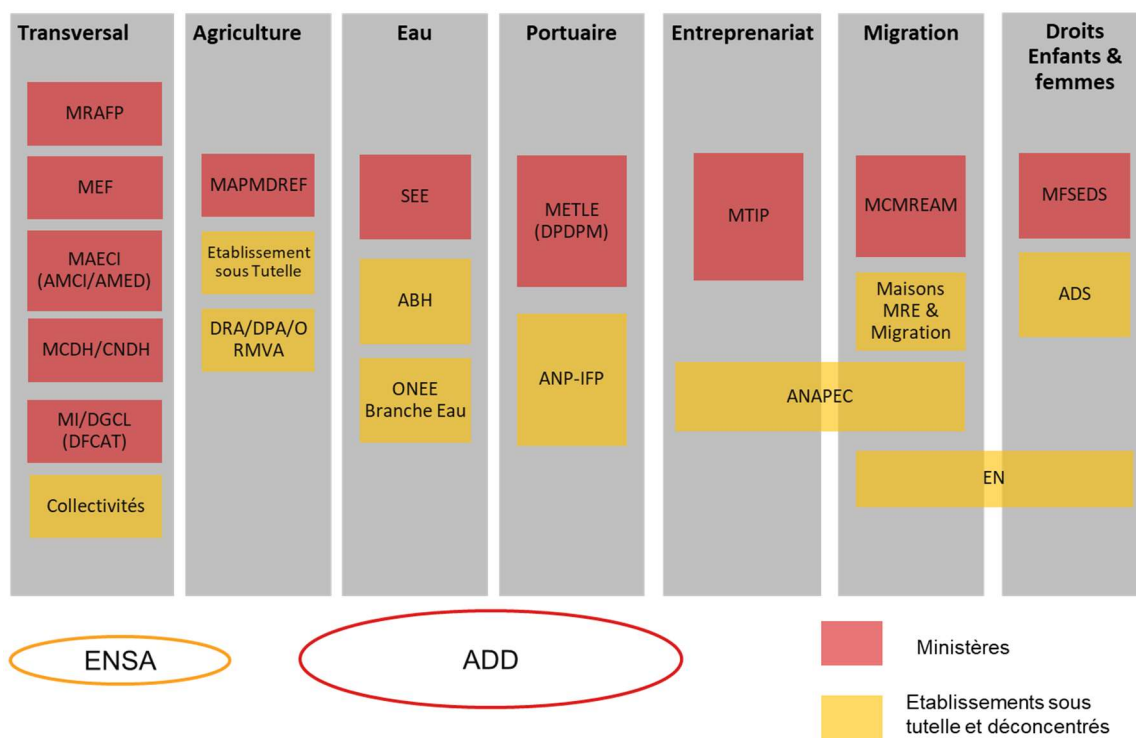
3.2 Bénéficiaires

Les bénéficiaires sont choisis dans l'esprit d'appui à la mise en œuvre des programmes de coopération maroco-belges (secteurs et partenaires de mise en œuvre).

L'intervention distingue ainsi parmi les acteurs, 3 types de bénéficiaires principaux, à savoir :

- i. L'administration de la fonction publique en tant qu'acteur cible principal dont les ressources humaines sont concernées par l'intervention et aussi en tant que coordonnateur de l'intervention. Avec ce projet, le MRAFP pourra mettre à exécution certaines parties de sa stratégie de modernisation de l'administration publique et renforcer sa crédibilité auprès des autres administrations. L'ADD en tant qu'agence qui pilote la stratégie digitale du Maroc bénéficiera des actions de RC du projet.
- ii. Les administrations bénéficiaires :
 - le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique
 - le Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération Internationale (AMCI, Académie, Bureau des Réfugiés et des Apatrides)
 - le Ministère de l'Economie et des Finances
 - le Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Egalité et du Développement social
 - le Ministère chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration
 - le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle et son agence sous tutelle ANAPEC
 - le Ministère de l'Equipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau et les établissements publics sous sa tutelle, e.a. l'Agence Nationale des Ports et les Ports eux-mêmes, l'Office Nationale des Aéroports
 - le Conseil National des Droits de l'Homme
 - la Ministère chargé des Droits de l'Homme
 - l'Instance nationale de probité, de prévention et de lutte contre la corruption
 - les Communes marocaines qui sont jumelées avec des communes belges
 - le Ministère de l'Agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts
 - le Secrétariat d'Etat chargé l'Eau.

CARTOGRAPHIE DES BÉNÉFICIAIRES



4 Stratégie

4.1 Théorie du changement

L'administration marocaine a connu de nombreuses réformes au cours de cette décennie. Des expériences innovantes ont été menées dans de nombreux domaines. Malgré ces nombreux acquis, l'action de l'administration et son mode de fonctionnement font l'objet de critiques tant de la part de ses usagers que de la part de la société civile. En effet, les expériences tentées au Maroc comme ailleurs montrent que la modernisation de l'administration publique est une question pluridimensionnelle complexe : adopter des réformes novatrices est insuffisant pour répondre aux demandes de la société car ces réformes ne produisent pas nécessairement le changement souhaité. Plusieurs dynamiques internes et externes interagissent pour créer le changement.

Au Maroc, l'impulsion du changement a été donnée par SM qui a remis en cause le mode de fonctionnement de l'administration et lui a insufflé les voies de changement. Il a affirmé que « la réforme de l'Administration requiert un changement dans les comportements et les mentalités pour obtenir un service administratif public efficace au service du citoyen ».

En effet, la situation actuelle nécessite de porter un intérêt particulier à la formation et la mise à niveau des fonctionnaires, qui forment le maillon essentiel dans la relation du citoyen avec l'Administration ».

Dans ce processus, il y a lieu de prendre en compte sérieusement la dimension humaine du changement : les valeurs, la culture, les résistances au changement au travers d'une démarche de participation, de communication et de formation dont l'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation des nouvelles règles du jeu. Il est donc nécessaire d'accompagner les propositions de réforme d'une stratégie de gestion du changement qui assure la progressivité d'implémentation du changement.

Dans ce sens, la théorie du changement explique comment les activités sont censées produire un ensemble de résultats qui contribuent à la réalisation des impacts finaux prévus. Elle est employée pour désigner les différents niveaux de changement, les différents acteurs et les différents liens de causalité ainsi que les conditions nécessaires pour que le changement se produise.

Partant de l'hypothèse que le facteur humain constitue un levier important dans le processus de changement, la théorie du changement propose de procéder à la transformation d'une masse critique d'individus en investissant dans le changement individuel par le biais du renforcement de compétences, par le biais de la formation : formations ponctuelles ou de longue durée, processus ou ateliers de transformation personnelle/sensibilisation, voyages d'études, communautés de pratiques, coaching....

L'intervention tente de donner une réponse à cette impulsion de changement en apportant un appui qui s'aligne sur la stratégie de modernisation de l'administration dessinée par le MRAFP, mais en se focalisant sur **la transformation digitale de l'administration**. Il est important que l'administration tire le meilleur profit possible des nouvelles technologies de l'information et de leurs applications dans les domaines de la gestion et des services rendus aux citoyens et aux entreprises ; et la maîtrise des technologies nouvelles passe nécessairement par une plus grande valorisation des ressources humaines.

Pour ce faire, l'intervention s'inscrit dans un processus de changement constitué de sept étapes :

- **1ère étape du processus de changement** : Les administrations publiques sont déterminées à entamer un processus de modernisation. Elles définissent des domaines de transformation digitale nécessaires pour rendre un meilleur service au citoyen et les traduisent en objectifs de changement ;
- **2ème étape du processus de changement** : Les administrations publiques définissent les compétences des ressources humaines (RH) nécessaires pour réaliser les objectifs de changement dans la conception, la conduite et la mise en œuvre des projets digitaux ;
- **3ème étape du processus de changement** : les administrations publiques traduisent ces compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) à obtenir dans un plan de renforcement de compétences (PRC).
- **4ème étape du processus de changement** : les administrations publiques organisent et assurent la participation de leurs RH à des activités de renforcement des compétences.
- **5ème étape du processus de changement** : les RH acquièrent les compétences escomptées.
- **6ème étape du processus de changement** : les RH transfèrent les compétences acquises pour opérer une transformation digitale dans leur environnement de travail.
- **7ème étape du processus de changement** : Les administrations publiques bénéficiaires réalisent les quatre transformations organisationnelle, managériale, éthique et digitale et offre un service de qualité aux citoyens.

Les cinq premières étapes du processus de changement entrent dans la sphère de contrôle de l'intervention puisqu'elles représentent des actions et activités concrètes qui visent essentiellement le renforcement des compétences digitales (stratégiques et opérationnelles) des ressources humaines ciblées par le projet.

Tandis que l'étape 6 relève de la sphère d'influence puisque les Ressources humaines sont censées transférer les compétences acquises dans leur environnement de travail. Un dispositif d'évaluation à froid permettra de mesurer les impacts sur le milieu de travail, notamment par rapport à la transformation digitale souhaitée au sein de l'administration.

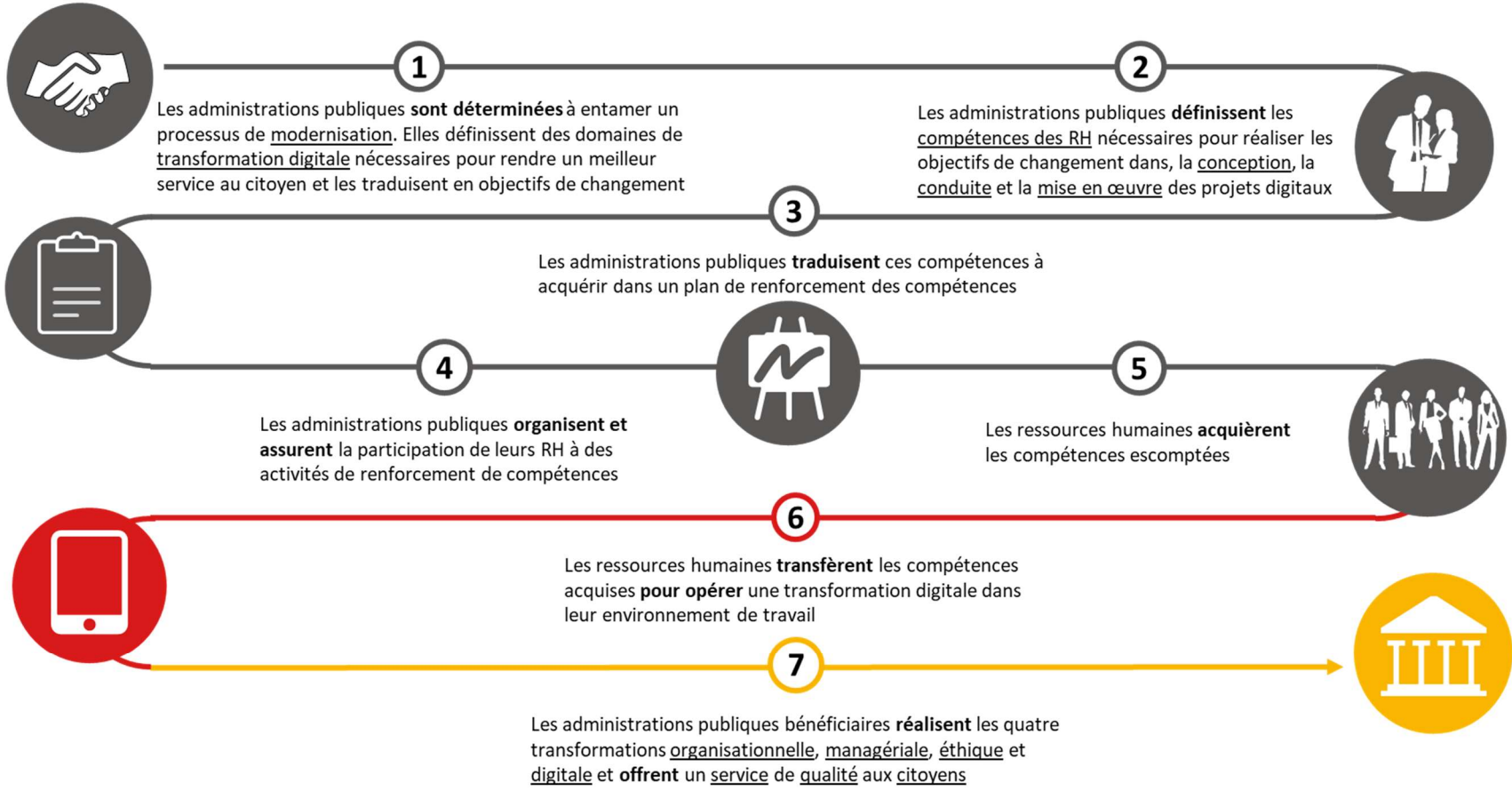
L'étape 7, quant à elle, est du ressort de la sphère d'intérêt dans la mesure où elle doit engendrer, en principe, des retombées sur les citoyens par un ressenti de l'amélioration de la qualité des prestations et le développement du service public. Ceci peut être mesuré par des enquêtes de satisfaction du citoyen (baromètre, enquête, observation directe,...)

THÉORIE DU CHANGEMENT

RH DES ADMINISTRATIONS

ADMINISTRATIONS

CITOYENS



SPHERE DE CONTROLE

SPHERE D'INFLUENCE

SPHERE D'INTERET

4.2 Principes stratégiques

Ce chapitre décrit les principes qui régissent la mise en œuvre de l'intervention. Ils découlent de la fiche d'identification et précisent les différents aspects que revêt l'intervention.

A noter tout d'abord que l'intervention est en alignement avec l'Objectif de Développement Durable 16 qui met l'accent sur la promotion de sociétés pacifiques et inclusives pour le développement durable, l'accès à la justice pour tous et le renforcement des institutions responsables et efficaces à tous les niveaux. Et plus précisément sa cible 6 : « Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux ».

4.2.1 Approche d'intervention : le renforcement des compétences individuelles

Focus sur le renforcement des compétences individuelles

L'intervention interviendra au niveau des compétences du personnel de l'administration. Le processus de changement introduit par l'intervention (Cf. Chapitre 4, Section 4.1), montre les cinq étapes qui constituent les étapes de la démarche incrémentale de renforcement des compétences individuelles des fonctionnaires. La mise à jour des compétences en termes de savoir, savoir-faire et savoir être doit, en principe, pouvoir être transférée dans leur environnement de travail au niveau organisationnel. L'organisation (administrations bénéficiaires) sera en mesure théoriquement, d'opérer la transformation digitale (pour la modernisation de l'administration) grâce aux nouvelles compétences acquises. Cette logique veut qu'ensuite, le citoyen puisse en tant que bénéficiaire final disposer d'un service public de qualité.



Les différents niveaux de renforcement des capacités : individu, organisation, institution

Ingénierie de formation

Afin de renforcer les compétences individuelles des RH des administrations en matière digitale, l'intervention emploiera une méthode d'ingénierie de formation. Pour concevoir et mettre en œuvre un plan de renforcement de compétences efficace, il convient de recueillir/identifier les besoins en renforcement de compétences, de formaliser la demande, de traduire les besoins en objectifs de formations, de rédiger les cahiers de charges, d'opérer des choix quant aux modalités pédagogiques, organisationnels, budgétaires,...

Chaque étape doit être parfaitement structurée et balisée pour répondre efficacement à la

demande initiale, en respectant les critères de qualité, de coût et de délai fixés.

Enfin, la mise en place d'un dispositif d'évaluation à plusieurs niveaux permettra de mesurer :

- Les acquis des apprentissages : évaluation portant sur les connaissances assimilées par les fonctionnaires tout au long de la formation. Le formateur s'assure de l'assimilation des connaissances à travers des tests, exercices, études de cas et mises en situation ;
- L'évaluation de satisfaction ou « évaluation à chaud » : cette évaluation est mise en place rapidement après la fin de la formation (deux semaines maximum) ;
- L'évaluation du transfert sur les situations de travail : cette évaluation permet de mesurer si les connaissances et les compétences acquises en formation ont été mises en œuvre sur le poste de travail ;
- L'évaluation des effets de la formation : celle-ci a lieu plusieurs mois après la formation et permet de voir si les nouvelles compétences acquises ont eu un effet sur l'efficacité (performance) du fonctionnaire formé et de son équipe et sur l'évolution de l'organisation.

Flexibilité dans les types d'activités de renforcement de compétences

Un plan de renforcement des compétences peut disposer d'une grande diversité de types de formations. Cette palette d'outils formatifs se compose entre autres : de formations groupées, de formations individuelles, de formations s'inscrivant dans un parcours d'acquisition des compétences ; de cours à distance (e-learning) ; de formations «on the job» ; de coaching ; de stages de perfectionnement ; de séminaires ; de voyages d'études ; d'échanges d'expertises nationales et internationales...

Ce sont les objectifs d'amélioration visés et les besoins en renforcement de compétences identifiés qui détermineront quel type de formation sera plus le plus adéquat.

4.2.2 Digital

L'intervention est exclusivement focalisée sur le renforcement des compétences en lien avec la digitalisation de l'administration. La digitalisation s'inscrit parfaitement dans la stratégie de modernisation de l'Administration publique marocaine. Dès lors, l'intervention soutiendra, via le renforcement des compétences du personnel de l'administration, les opportunités de transformation digitale identifiées par les administrations bénéficiaires.

Plus concrètement, l'intervention accompagnera les administrations afin de :

- Renforcer les compétences des fonctionnaires qui utilisent les outils digitaux. En effet, le personnel de l'administration doit être parfaitement formé aux outils technologiques afin d'offrir un service de qualité aux citoyens.
- Soutenir le développement de projets digitaux au sein des administrations : pour ce faire, des compétences stratégiques (aide à la décision, réglementation,..) mais également opérationnelles (conception, pilotage de projets digitaux) sont à développer. Il s'agit entre autres de développer les outils digitaux afin de rapprocher l'administration du citoyen en facilitant l'accès au service public (service public en ligne, bureaux virtuels, ...) mais également de développer des modules de formation en ligne (à distance) pour apporter plus d'efficacité dans le RC du personnel de l'administration et améliorer l'accès aux formations de qualité.

Enfin, la digitalisation constituera une modalité de mise en œuvre dans le montage des actions de formations. L'intervention s'emploiera à utiliser les nombreux nouveaux outils pédagogiques digitaux qui modifient le rapport à la formation et qui changent le paysage de

l'apprentissage. Citons par exemple, les MOOCs¹² (Massive Open Online Course), le blended learning¹³, le reverse mentoring¹⁴, les webinars¹⁵ ou les barcamps¹⁶.

4.2.3 Compétences digitales Stratégiques & Opérationnelles

La transformation digitale a un effet majeur, non seulement sur l'acquisition de connaissances de base, mais aussi sur le développement de nouvelles compétences essentielles à la conception et au déploiement des projets digitaux. Les plans de développement des compétences qui seront développés dans le cadre du projet, répondront à l'enjeu de l'adéquation entre ces compétences digitales et les besoins de l'administration, dans le contexte de la transformation digitale.

Le renforcement des compétences des ressources humaines de l'administration s'effectuera donc autour de deux axes de compétences : les **compétences stratégiques** et les **compétences opérationnelles** indispensables à la conception et la mise en œuvre de projets digitaux.

- Les compétences digitales stratégiques : relèvent des domaines des orientations et décisions stratégiques en vue d'assurer la transformation digitale de l'administration, des systèmes de procédures, de la réglementation. Ces compétences stratégiques ont des effets de catalyseur et d'accélérateur de la transformation digitale.
- Les compétences digitales opérationnelles : sont liées à la conception, la mise en œuvre et l'utilisation des projets et outils digitaux. Ces compétences revêtent :
 - Une dimension technique : développement des infrastructures et des applications nécessaires, la programmation, le contrôle des risques et de la sécurité, la cyber sécurité, l'accompagnement et la gouvernance, l'architecture des systèmes d'informations/cloud, l'administration de base de données, la sécurité des systèmes d'information,...
 - Une dimension de management : la gestion de projets digitaux (Chef de projet), le pilotage de la transformation digitale, méthodes agiles (agiliste), la (re)définition des processus-métiers, la gestion des connaissances, ...
 - Une dimension fonctionnelle/ d'application/d'utilisation : les fonctionnaires doivent être informés sur le développement des projets et outils digitaux et formés à leur utilisation.

En résumé, l'administration a besoin de compétences adaptées à l'univers du digital. L'enjeu est d'importer/de créer le savoir-faire et la culture numérique au sein de l'administration et d'assurer un transfert de compétences progressif.

4.2.4 Efficience

Le principe d'efficience sera d'application dans la mise en œuvre de l'intervention. Il est dès lors prévu d'optimiser les coûts de formation par l'utilisation des ressources mises à disposition par les administrations. Cette optimisation des coûts de formation permettra dégager des fonds substantiels destinés à renforcer davantage les compétences du personnel de l'administration et d'investir dans des formations de qualité.

Des indicateurs de coûts (directs et indirects) sont également nécessaires dans l'évaluation de la formation. Ainsi, l'intervention identifiera le montant des honoraires des formateurs, les frais de déplacement et des éventuels achats de matériel, les frais de logistiques,....

L'évaluation de l'efficience devrait donc prendre en compte toutes les ressources qui ont été utilisées dans une formation, de quelque type qu'elles soient. Les coûts financiers seront bien

¹² Les MOOCs : acronyme de « massive online open courses » (cours en ligne ouvert et massif) pour se former grâce au télé-enseignement ;

¹³ Le "blended learning" ou Le présentiel mixte : modalités distancielles associées au présentiel avant, pendant et après la formation ;

¹⁴ Le reverse mentoring : dispositif où un junior coach un senior pour lui transmettre les nouveaux codes et actualiser les connaissances son aîné sur certains sujets ;

¹⁵ Les webinars : séminaire web interactif que l'on peut suivre en direct ou en différé ;

¹⁶ Les Barcamps : ateliers-événements participatifs où chaque élément de contenu est fourni par les participants.

sûr considérés, mais aussi les ressources humaines, au niveau du personnel formateur ou non, et les ressources non matérielles comme les stratégies et les méthodes pédagogiques, ou encore les ressources temporelles en termes de temps consacré à la formation.

4.2.5 Niveau central et local

Les programmes de formation continue devront intégrer pleinement les enjeux de la déconcentration. Le renforcement des services déconcentrés et le développement de leurs capacités de gestion constitueront un objectif stratégique des plans de formation continue en vue de :

- mettre les services déconcentrés en état de prendre en charge et d'assumer effectivement les prérogatives nouvelles qui leurs sont transférées à travers les schémas de déconcentration,
- développer leur capacité à mettre en place au niveau local des partenariats féconds avec les acteurs locaux : collectivités locales, ONG, privé, ... et à leur apporter une valeur ajoutée en matière de formulation / suivi des projets, d'appui technique et d'expertise, de suivi-évaluation,
- accroître leur marge d'initiative pour mettre en œuvre le nouveau décret sur l'organisation des administrations publiques et la déconcentration,
- favoriser le redéploiement et la mobilité vers les services déconcentrés.

La déconcentration de la formation continue, c'est aussi le développement de capacités de gestion de la formation continue par les entités déconcentrées, à travers :

- des plans de formation au niveau régional ou local, élaborés dans le respect des règles de qualité et du cadrage stratégique et méthodologique posés par les administrations centrales avec, le cas échéant, leur appui technique ou l'appui de l'intervention,
- le montage d'actions de formation au niveau régional ou local où l'on favorisera l'échange et le partage des expériences et des moyens entre les administrations et avec les partenaires locaux : collectivités locales, associations, institutions de formation locales relevant des administrations bénéficiaires (centres de formation agricole, IFP,...).

Enfin, il faut signaler que l'appui à la réforme de l'administration dans son volet de transformation organisationnelle sous-entend l'accompagnement du niveau central pour se réorganiser et déléguer au niveau local. La digitalisation est dans ce sens un excellent moyen pour accélérer cette transformation.

4.2.6 Partenariats (Nord/Sud et Sud/Sud)

Le partenariat est un élément essentiel pour conjuguer les efforts mais aussi pour assurer la durabilité des activités. Ainsi, l'intervention compte rechercher une synergie réelle entre acteurs. Le renforcement des compétences et plus particulièrement le développement des capacités organisationnelles doit se fonder sur les dynamiques des parties bénéficiaires.

Le partenariat local peut avoir une articulation Nord/Sud (maroco-belge) et une articulation Sud/Sud (vers les pays subsahariens) comme il peut, autant que possible, devenir tripartite pour consolider davantage la coopération et transférer les bonnes pratiques.

Il est également important pour l'administration marocaine d'être représentée dans les différents réseaux internationaux en lien avec la digitalisation de l'administration publique. Citons déjà 3 réseaux qui ne sont pas rejoints par la Maroc :

- ICA International Council for IT and government Administration (www.ica-it.org)
- IST AFRICA (www.ist-africa.org)
- ID4 AFRICA (www.id4africa.com)

Il existe d'autres réseaux auxquels le Maroc a adhéré :

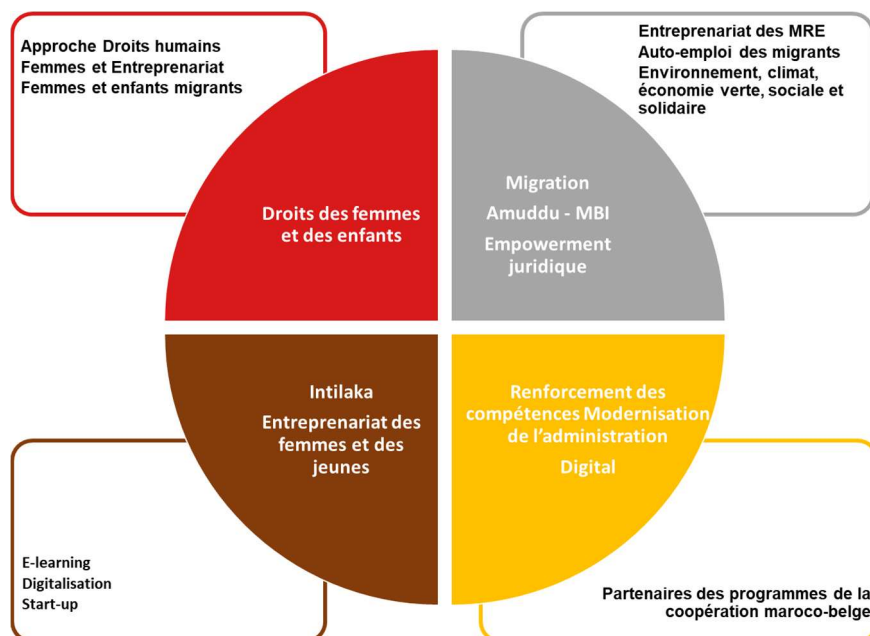
- OGP (Le Partenariat pour un Gouvernement Ouvert)

- L'Union internationale des télécommunications ITU
- L'Union postale universelle (UPU)
- Organisation des Technologies de l'Information « League arabe »
- International Telecommunications Satellite Organization ITSO
- Internet Corporation for Assigned Names and Numbers ICAAN
- L'Union africaine des Télécommunications UAT

4.2.7 Complémentarité et synergie

L'intervention d'appui au renforcement des compétences des fonctionnaires des administrations en matière digitale est cohérente avec l'ensemble des secteurs du nouveau programme de coopération maroco-belge. En effet l'appui à la modernisation de l'administration publique concerne les partenaires de mise en œuvre de l'ensemble du programme de coopération bilatéral.

Le principe de complémentarité entre l'intervention de renforcement des compétences et les interventions sectorielles ou thématiques doit mener à ce que l'essentiel des demandes d'appui soient en lien avec le programme de coopération maroco-belge ou d'une autre coopération dans le même secteur, mais toujours concertées préalablement entre les interventions appuyées par la coopération belge.



L'intervention prendra en compte les synergies et complémentarités possibles avec d'autres partenaires techniques et financier. A noter en particulier que les Etats-membres de l'Union européenne et les agences onusiennes conduisent un certain nombre d'action de renforcement des compétences avec des départements ministériels semblables à ceux identifiés par le projet (MEC, CNDH, DIDH, etc.). Enabel et l'Ambassade s'assureront de la participation de la Belgique aux réunions de coordinations inter-bailleurs et de se fournir régulièrement les informations nécessaires afin d'œuvrer efficacement.

Concernant les possibles synergies avec les autres acteurs de la coopération belge, il y a lieu de citer :

- Des synergies sont possibles avec l'ANG Belge « **Echos Communications** » dont le programme 2017-21 prévoit également des actions de renforcement de capacités – à travers le coaching territorial- à des administrations publiques, notamment le Conseil régional de l'Oriental.
- Le projet cherchera à établir des liens étroits avec les acteurs de la coopération universitaire belge à même d'apporter une expertise tant dans le domaine de l'ingénierie pédagogique que de la transformation digitale. En particulier les actions

de formation de l'Université Moulay Ismaël en faveur des collectivités locales de la Région Fès Meknès pourront constituer un levier intéressant pour le projet

4.3 Chaîne de résultats

4.3.1 Objectif général

L'administration marocaine donne une réponse adaptée aux exigences de la modernisation et des évolutions auxquelles elle est confrontée pour un service public performant et de qualité aux citoyens.

a. Compréhension

L'intervention de renforcement des compétences contribue à l'atteinte de cet objectif en renforçant les compétences des fonctionnaires en matière de digitalisation afin de constituer un levier de modernisation de l'administration et ainsi favoriser la performance organisationnelle et entraîner l'amélioration du service public.

L'objectif général constitue le résultat ultime de l'intervention dans la mesure où il permet de percevoir des retombées sur le service fourni au citoyen. L'intervention veillera à ce que l'objectif général puisse représenter un repère permanent dans toutes les étapes de l'intervention.

Cet objectif peut être mesuré par un indicateur d'impact d'ordre qualitatif ou un indicateur de performance. En guise d'exemple l'indicateur cible des deux stratégies nationales de réforme de l'administration et de la digitalisation (50% des démarches administratives sont dématérialisées) ainsi que les indicateurs globaux (NRI, UN-eGov, Web Index).

a. Indicateurs

- a. Networked Readiness Index
- b. UN e-Government INDEX
- c. Web Index

4.3.2 Objectif spécifique

Les compétences des fonctionnaires du niveau central et local sont renforcées pour une gestion plus efficace et efficiente du service public

a. Compréhension

Le renforcement des capacités concerne les administrations partenaires du nouveau programme de coopération et du programme de coopération en cours d'exécution (agriculture, eau & assainissement, gestion des ports).

Le renforcement des compétences des fonctionnaires a pour but de réussir le chantier de la réforme de l'administration et exclusivement sa transformation digitale.

L'objectif spécifique est la résultante de l'ensemble des actions dans le cadre de l'intervention. Il s'agit des résultats attendus à la fin de l'intervention quand les fonctionnaires ciblés auront acquis les compétences en termes de digitalisation. En principe, ces fonctionnaires seront en mesure de transférer les compétences acquises dans leur environnement. L'objectif spécifique se trouve dans la sphère d'influence de l'intervention (voir schéma « Théorie de changement »).

b. Indicateurs

- Niveau de satisfaction des administrations bénéficiaires des compétences en matière de digitalisation acquises par les fonctionnaires (sur base des Plans de RC)
- % de fonctionnaires mettant en application les compétences acquises
- % des fonctionnaires formés au niveau Central/Niveau Local

4.3.3 Objectifs intermédiaires

L'objectif de renforcement des compétences comporte 3 résultats attendus (objectifs intermédiaires) à savoir :

Objectif Intermédiaire 1	Une démarche de renforcement des compétences, en lien avec la <u>transformation digitale</u> de l'administration, est mise en œuvre en concertation avec les administrations bénéficiaires
Objectif Intermédiaire 2	Les compétences stratégiques et opérationnelles des fonctionnaires sont renforcées afin de définir, accompagner, mettre en œuvre et utiliser les <u>projets digitaux</u>
Objectif Intermédiaire 3	Les capacités du MRAFP sont renforcées en matière de communication, coordination et de capitalisation

Ces résultats ne sont pas forcément séquentiels. Eu égard à certaines activités nécessairement successives, ces résultats peuvent se dérouler de manière concomitante.

4.3.3.1 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

Cet objectif intermédiaire se décline en trois produits, qui, à leur tour seront ventilés en activités/actions à entreprendre dans le cadre de l'intervention.

a. Compréhension

Cet objectif intermédiaire vise à mettre en place une stratégie de renforcement des compétences. Celle-ci doit s'aligner sur la stratégie de réforme de l'administration prônée par le MRAFP ainsi que le projet de stratégie Digitale portée par l'Agence de développement du digital.

L'objet d'une stratégie de formation continue est double :

- donner une impulsion décisive à l'effort de formation continue au sein de l'Administration marocaine. Les acquis, en termes de formation continue, sont aujourd'hui très inégaux au sein des différents départements. Il s'agit de maintenir et d'amplifier l'élan pris par les départements déjà engagés dans un vaste programme de formation continue, tout en incitant les autres à s'engager résolument dans cette voie et à se doter d'objectifs ambitieux à la fois quantitatifs et qualitatifs,
- mettre en place un cadre cohérent favorisant la synergie, l'inter ministérialité, la mutualisation des expériences et des moyens entre les différents départements, à travers un certain nombre d'orientations sur les plans :
 - de renforcement des compétences (formation continue),
 - de la mise en œuvre d'une véritable ingénierie de la formation continue et de règles de qualité,
 - de la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation.

Dans le cadre de l'intervention, les produits seront déclinés en un ensemble d'activités.

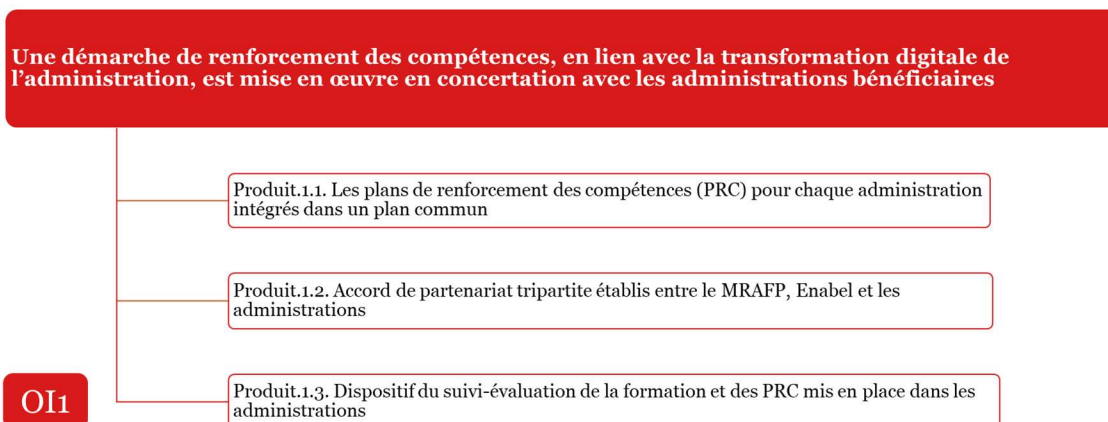
Il sera procédé au suivi de mise en œuvre des activités, notamment que :

- Le MRAFP et les départements ministériels concernés établissent leurs priorités en se basant sur une analyse préalable des compétences actuelles et sur l'identification des domaines de transformation digitale qui sont à renforcer.
- Chaque département ministériel¹⁷, y compris le MRAFP, se dote d'un plan de

¹⁷ Les administrations bénéficiaires sont des acteurs de mise en œuvre des interventions sectorielles.

formation continue en cohérence avec la Stratégie de Formation Continue et les objectifs du projet de renforcement des compétences selon une démarche d'ingénierie de compétence.

b. Produits



Produit.1.1. Les plans de renforcement des compétences (PRC) de chaque administration intégrés dans un plan commun :

Les activités à mener pour produire des PRC de chaque administration sont :

Analyser les besoins des administrations en termes de compétences à renforcer via l'organisation d'ateliers et de réunions d'identification des besoins complétés par l'échange de questionnaires et formulaires.

Inventorier les compétences disponibles afin d'évaluer les écarts et de produire le **PRC**.

Le **PRC** comportera les objectifs de chaque action de formation (objectifs d'amélioration et objectifs pédagogiques), le public cible (profil, fonction...), les modalités de formation, le budget estimatif et la planification pluriannuelle.

Un exercice d'intégration des PRC des administrations sera mené afin de dégager un PRC global qui concernera les compétences communes.

Produit.1.2. Accord de partenariat tripartite établis entre le MRAFP, Enabel et les administrations

L'objectif de l'accord de partenariat est d'engager les trois parties à mettre en place un cadre de travail commun pour le renforcement des compétences du personnel de l'administration, dans une perspective d'amélioration du fonctionnement de l'administration, de ses services rendus aux citoyens.

Ce cadre de travail est matérialisé par le PRC avec un séquençage d'activités formatives ou informatives (appui, coaching, formation...) permettant d'atteindre un objectif d'amélioration et un dispositif d'évaluation.

Un accord de partenariat précisera, le cadre légal, l'objet et objectifs, la durée, les personnes en charge du suivi de l'accord (points focaux), les critères d'éligibilité des candidats (profil, aspect genre, ...) et l'engagement de l'administration à suivre et à évaluer ses agents.

Pour élaborer cet accord de partenariat, des activités de concertation et de négociation via des réunions et ateliers seront conduites. Dans la mesure du possible, une cérémonie de signature de l'accord sera organisée afin d'officialiser le rôle fédérateur du MRAFP envers les administrations.

Produit.1.3. Dispositif du suivi-évaluation de la formation et des PRC mis en place dans les administrations

Pour mettre en place le dispositif de suivi-évaluation des PRC le projet mènera les activités

suivantes :

- Former les points focaux désignés par les administrations en vertu des accords de partenariat précités sur l'ingénierie de formation avec un focus sur l'évaluation des formations (à chaud, à froid, ...).
- En cas de besoin, recruter une expertise externe afin d'évaluer le transfert des compétences des agents dans leur environnement du travail

On entend par dispositif de suivi-évaluation d'un PRC :

- L'administration s'assure que les candidats disposent des prérequis nécessaires pour assimiler le contenu de la formation
- Le formateur organise une évaluation pédagogique en vue de mesurer l'assimilation des acquis
- Une évaluation tripartite de la satisfaction générale (à chaud) des apprenants par la diffusion d'un questionnaire et l'organisation d'un tour de table, en présence de l'institut de formation, du MRAFP et d'Enabel
- Les apprenants procèdent à une restitution de leur formation au sein de leur administration
- Une évaluation à froid, organisée par l'administration ou par l'expertise externe, sera conduite 3 à 6 mois après la formation pour mesurer son impact en situation professionnelle.

c. Indicateurs

- Nombre de Plans RC élaborés par rapport au nombre total d'administrations publiques bénéficiaires.
- Nombre d'administrations signataires de l'accord de partenariat
- % des administrations ayant un dispositif effectif de suivi-évaluation des PRC

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

a. Compréhension

L'objectif intermédiaire 2 représente l'aboutissement de la phase de mise en œuvre des PRC par le MRAFP et par les administrations bénéficiaires. Il constitue le cœur de l'intervention. Les activités à mener serviront à concrétiser les actions formatives ou informatives (appui, coaching, formation...) au profit des fonctionnaires.

Dans ce résultat, on distingue deux niveaux de compétences (voir § 4.2.3), à savoir les compétences stratégiques dont les actions de RC seront destinées à des décideurs, managers et directeurs de systèmes d'informations et les compétences opérationnelles dont les actions de RC seront destinées aux utilisateurs du digital et aux techniciens.

Dans tous les cas, il y a lieu de distinguer le contenu des formations à dispenser selon 4 catégories de bénéficiaires :

- Les décideurs : par exemple accompagner l'organisation des rencontres (de haut niveau) entre homologues afin d'échanger et débattre de grandes décisions stratégiques en matière de TIC et d'e-Gov
- Les directeurs de système d'information (DSI)
- Les informaticiens
- Les utilisateurs

b. Produits

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

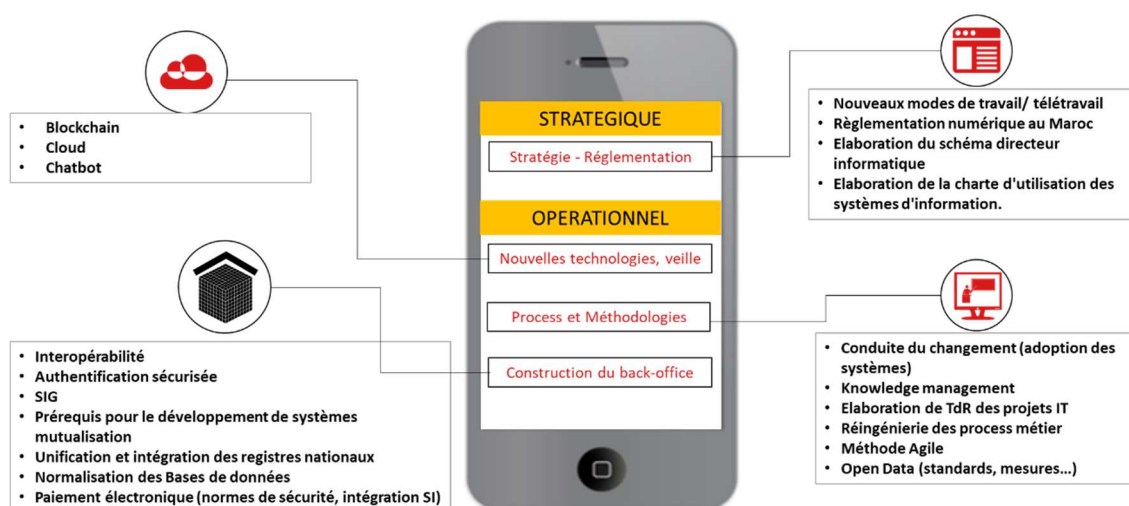


L'objectif intermédiaire se décline en deux produits dont les activités sont similaires, tandis que le contenu ainsi que le public cible peuvent être différents. Les activités à mener découleront des PRC résultants de l'objectif intermédiaire 1 et se déclinent en de multiples actions de RC :

La planification, l'organisation, la programmation et la mise en œuvre de sessions de formation en présentielle, de coaching, de voyages d'études, de formations à distance (e-learning), de blended-learning, ...

Le contenu des deux produits (RC Stratégiques/ RC Opérationnelles) a été esquissé lors d'un atelier d'identification des besoins en RC des administrations en vue de leur modernisation. Il constituera le point de départ d'élaboration des PRC (OI1). Le schéma suivant résume le résultat de l'atelier précité :

DOMAINES DE RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES (BESOINS EXPRIMÉS)



La déclinaison des produits attendus en termes d'activités, d'actions, d'événements et de bénéficiaires se présente comme suit :

Thématique RC	Type d'action RC	Estimation
Stratégique	Formation directe	<u>5 sessions</u> de formation pour un total de 250 bénéficiaires
	Coaching, expertise d'appui et accompagnement par paires	Mobilisation de l'expertise pour <u>3 actions</u> d'accompagnement et de coaching (Réglementation, Schéma directeur et charte d'utilisation) pour un total de 50 bénéficiaires
	Voyages d'échanges, visites de démonstration, benchmark...	<u>6 événements</u> à organiser pour un total de 100 bénéficiaires
Opérationnelle	Formation directe	<u>11 sessions</u> de formation pour un total de 500 bénéficiaires
	Coaching, expertise d'appui et accompagnement par paires	Mobilisation de l'expertise pour <u>6 actions</u> d'accompagnement et de coaching (Veille, Méthode agile, Réingénierie de process...) pour un total de 200 bénéficiaires
	Voyages d'échanges, visites de démonstration, benchmark...	<u>12 événements</u> à organiser pour un total de 100 bénéficiaires

c. Indicateurs

- *Nombre de personnes dont les compétences ont été renforcées en matière de digitalisation (désagrégation sexospécifique) et ayant au minimum une formation.*
- *Taux de réalisation des plans de renforcement des compétences*
- *Taux de satisfaction des apprenants vis-à-vis des formations, coaching...*

4.3.3.3 Objectif intermédiaire 3 : Les capacités du MRAFP sont renforcées en matière de communication, coordination et de capitalisation

a. Compréhension

L'objectif intermédiaire 3 a pour but d'appuyer le MRAFP dans son rôle de pilote du programme de la réforme de l'administration. Cet appui passe par :

- une bonne communication autour des chantiers prioritaires et plus particulièrement la transformation digitale afin de garantir l'adhésion des ministères
- une meilleure coordination et suivi
- une capacité de modéliser les acquis de l'intervention afin de les reproduire

b. Activités/Produits

Les capacités du MRAFP sont renforcées en matière de communication, coordination et de capitalisation

Produit 3.1 : un programme de sensibilisation et d'information à l'attention des administrations publiques

Produit 3.2 : Réunions semestrielles d'information et de suivi des PRC et diffusion du modèle auprès des réseaux de coordination (DRH, DSI)

Produit 3.3 : Modélisation et capitalisation du renforcement des compétences digitales pour sa duplication

Les produits attendus de l'objectif intermédiaire 3 se déclinent comme suit :

Produit 3.1 relatif à la communication :

Les activités à mener consistent à planifier, concevoir et mettre en œuvre un programme de communication permettant d'informer l'ensemble des administrations bénéficiaires de l'existence du programme de réforme de l'administration (priorités, chronogramme...), de la stratégie digitale ainsi que des principes et de la démarche du projet de renforcement des compétences.

Produit 3.2 relatif à la coordination :

Il sera mis en place un Comité Technique d'Orientation et de Suivi (CTOS)

Le CTOS est un lieu de concertation et de coordination opérationnelle entre l'intervention, les partenaires techniques de celles-ci, d'autres interventions financées par la Belgique (le cas échéant), etc.

Composition

Le CTOS est composé des représentants des institutions suivantes :

- Le directeur des Systèmes d'Information au MRAFP, qui en assure la présidence.
- Les points focaux (DRH) au sein des administrations bénéficiaires
- Les représentants des directions du MRAFP,

Le CTOS peut inviter, en qualité d'observateur ou d'expert, toute autre personne qui apporte une contribution à l'intervention.

Principales responsabilités

- La remise d'avis techniques ou de recommandations quant à la conduite des activités
- Planifier et coordonner la programmation annuelle des activités financées par l'intervention ;
- Suivi technique des expertises stratégiques développées dans l'intervention ;
- S'informer de l'état d'avancement de l'intervention en regard des résultats attendus ;

- Arbitrer les éventuels conflits de compétences pouvant résulter de la mise en œuvre de l'intervention ;
- La formulation de suggestions et de recommandations qui seront soumises à la validation du Comité de pilotage (notamment s'agissant d'une éventuelle adaptation de la stratégie, du budget ou des modalités de gestion)

Modes de fonctionnement

Le mode de fonctionnement du CTOS est fixé comme suit :

- Le CTOS est convoqué par le Directeur des Systèmes d'Information.
- Le CTOS se réunit ordinairement chaque trimestre, ou de façon extraordinaire à la demande d'un des membres adressée au Président du comité de pilotage (Sponsor principal du partenaire).
- Un compte rendu sera élaboré par la direction de l'intervention qui en assure le secrétariat. Il est transmis au comité de pilotage pour information
- La Direction de l'intervention recense les engagements particuliers des parties, les décisions et les recommandations devant être validées par le comité de pilotage ou les points de désaccord devant être arbitrés par le comité de pilotage.

Le MRAFP assure la coordination et le suivi de la réalisation des PRC des différentes administrations sur la base d'un PRC commun et intégré. Une fois le produit 3.3 finalisé, le modèle sera diffusé lors des réunions des réseaux DRH et DSI.

Produit 3.3 relatif à la capitalisation :

Ce produit est le fruit de deux activités distinctes :

1. Former les cadres du MRAFP à l'élaboration d'un dispositif de Capitalisation en phase avec la stratégie de RC digitales des fonctionnaires de l'administration.

Il s'agit de mieux comprendre les processus de la capitalisation d'expériences, d'explorer des outils existants pour faciliter le partage des savoirs d'une équipe de projet, et de voir comment conduire des processus qui génèrent de nouvelles connaissances et transforment les pratiques.

Plus spécifiquement, à la fin du module de formation, les participants devraient être capables de

- Expliquer ce qu'est la capitalisation d'expériences et la gestion des savoirs
 - Identifier les enjeux et difficultés liées à la capitalisation des expériences
 - Identifier ce qui est pertinent à capitaliser
 - Comprendre les étapes pour planifier une démarche de capitalisation d'expériences
 - Développer et évaluer des techniques de capitalisation d'expériences adaptées au contexte
 - Évaluer et proposer des éléments pour améliorer des processus de gestion des savoirs
2. Modéliser les acquis (démarche et contenu) du projet afin de pouvoir les généraliser à l'ensemble des administrations marocaines. Cet exercice est attendu à mi-parcours du projet

c. Indicateurs

- *% d'administrations publiques bénéficiaires ayant participé aux séances de sensibilisation et d'information (Nombre/totalité).*
- *CTOS mis en place et opérationnel (tenue des réunions sur une base trimestrielle)*
- *Capitalisation de la démarche (modèle)*

4.4 Durabilité

Le ministère de mise en œuvre dispose des attributions claires concernant la réforme de l'administration et le pilotage de la stratégie de la formation continue au profit des fonctionnaires. L'approche de l'intervention se veut d'accompagner le ministère dans son rôle de mobilisateur et d'être à l'écoute des administrations (contraintes, priorités, besoins réels...) pour qu'elles s'inscrivent dans un processus de réforme.

L'intervention vient consolider le rôle du ministère MRAFP comme une plateforme de rencontre, d'échange et de coordination entre les administrations afin d'assurer de la cohérence dans les chantiers de réforme.

L'objectif intermédiaire 3 du projet ambitionne de renforcer les capacités du MRAFP en matière de communication, de coordination et de capitalisation ce qui renforce la durabilité des résultats de l'intervention.

5 Risques

Les risques sont évalués à trois niveaux : E (élevé) – M (moyen) – F (faible).

5.1 Risques opérationnels

Description des risques	Prob	Impact	Niveau	Mesures d'atténuation
Les administrations disposent de capacités insuffisantes pour mettre en œuvre les activités de renforcement de compétences.	M	E	E	<ul style="list-style-type: none"> Signer un accord de partenariat entre l'administration bénéficiaire, le MRAFP et l'intervention afin de fixer l'engagement de toutes les parties dans le processus de R.C et l'atteinte des résultats. Travailler en complémentarité avec les interventions sectorielles qui appuient ces administrations dans le renforcement de leurs capacités de base.
Le processus d'élaboration et de validation des plans de RC des administrations bénéficiaires est effectué dans un délai trop long par rapport à la durée de la phase de mise en œuvre.	F	E	M	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un appui aux administrations bénéficiaires dans la phase d'élaboration des plans de RC par l'intervention, et ce afin de faciliter et garantir la finalisation de cette étape dans les temps prévus. Concernant la validation des Plans de RC, le ROI du COPIL doit intégrer des mesures adaptées (telles que la validation électronique (via échanges d'email), ou encore l'approbation automatique au-delà d'un délai de validation de 5 jours ouvrables).
La mise en œuvre de l'intervention s'effectue à deux vitesses : les anciennes administrations bénéficiaires connaissant déjà l'approche et les nouvelles administrations bénéficiaires doivent encore la découvrir. Elles risquent dès lors d'accuser d'un retard de la mise en œuvre de leur plan de RC.	M	M	M	<ul style="list-style-type: none"> Organiser un atelier d'information spécifique pour ces nouvelles administrations bénéficiaires sur la méthodologie et l'approche préconisée par l'intervention. Assurer des réunions de suivi fréquentes avec les nouvelles administrations bénéficiaires afin de garantir une mise en œuvre dans les temps prévus des plans des RC par l'intervention.
Manque de synergies et de complémentarités entre l'ensemble des activités RC prévues dans les interventions du programme de coopération maroco-belge.	F	M	F	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser le plan RC des administrations comme unique base de référence pour l'organisation des activités RC (par chacune des interventions sectorielles et l'intervention RC) Impliquer les interventions sectorielles dans les processus de validation des plans de RC ainsi que dans le suivi des objectifs organisationnels des organisations bénéficiaires. Présence des ECT dans les comités de suivi. Organiser un comité de suivi / pilotage conjoint pour l'ensemble des interventions 1/an.
Faible motivation des fonctionnaires à acquérir de nouvelles compétences et de les transférer au sein de leur administration.	F	E	M	<ul style="list-style-type: none"> Inclure le profil des participants ciblés dans le plan RC. Responsabiliser les administrations par rapport à ce risque dans toutes les étapes du processus de RC.

Les processus de marchés publics, de contractualisations sont trop longs et impactent négativement le taux d'exécution financière de l'intervention.	M	M	M	<ul style="list-style-type: none"> Garantir les services/conseils d'un expert en marchés publics durant toute la période de mise en œuvre de l'intervention ; Impliquer les administrations bénéficiaires dans l'élaboration des termes de références et dans l'analyse des offres afin d'éviter tout blocage dans le processus. Prévoir un accompagnement d'une expertise en digitalisation dans l'élaboration des TdR.
--	---	---	---	---

5.2 Risques de développement

Description des risques	Prob	Impact	Niveau	Mesures d'atténuation
Les thématiques transversales TT (droits humains, environnement) sont faiblement intégrées dans le renforcement de compétences	M	M	M	<ul style="list-style-type: none"> Elaborer une approche d'intégration des TT (sur base des analyses et des spécificités de chaque administration) qui motive les administrations à intégrer les TT dans le plan RC.
Au vu du nombre important d'administrations bénéficiaires et du budget restreint, un risque de « saupoudrage » des activités de RC peut se présenter.	M	M	M	<ul style="list-style-type: none"> Les plans de RC doivent privilégier les formations transversales inter-administrations. Les activités de RC de l'intervention doivent s'inscrire dans les schémas directeurs des administrations bénéficiaires et donc être complémentaires aux autres activités RC mises en place par les administrations.
Les administrations bénéficiaires ne mettent pas à profit les nouvelles compétences acquises par les fonctionnaires.	E	E	E	<ul style="list-style-type: none"> Conclure des accords de partenariats entre chaque administration, le MRAFP et l'intervention dans lesquels les droits et les obligations mutuels seront définis, notamment en termes d'engagement et d'application des nouveaux acquis. Inclure dans l'appréciation des plans RC les conditions de réussite d'intégration des nouvelles compétences acquises au sein des administrations. Suivre/évaluer les effets et si possible l'impact des activités RC avec les administrations bénéficiaires dans une approche participative.
Faible appropriation de la démarche RC digital du projet, et difficulté de sa reproduction par le MRAFP à l'ensemble des administrations	F	M	F	<ul style="list-style-type: none"> un dialogue régulier avec les décideurs des administrations pour leur adhésion à la démarche accompagner le MRAFP dans ce dialogue
Duplication de programmes de formation à travers les interventions des PTF qui travaillent avec des Ministères / institutions similaires	M	M	M	<ul style="list-style-type: none"> Etablir un dialogue régulier avec les PTF et un mapping des actions de renforcement des compétences

6 Thématiques transversales et prioritaires

6.1 Approche fondée sur les Droits - Genre

Le projet de « Renforcement des compétences des fonctionnaires (H/F) des administrations publiques » sera mis en œuvre conformément à une approche basée sur les droits. Cette approche, adoptée par les Nations Unies en 2003, préconise que tout programme de développement se doit de contribuer à la réalisation des droits humains¹⁸.

Le Maroc souscrit également à l'Agenda 2030 des Nations Unies pour la réalisation des Objectifs du Développement Durable. Cette intervention s'intègre en particulier avec l'Objectif 16 « Paix justice, et institutions efficaces », spécifiquement la cible 16.6 « Mettre en place des institutions efficaces, responsables, transparentes et ouvertes à tous ».

Par ailleurs, considérant que cette intervention est élaborée selon une approche basée sur les droits, ces institutions sont considérées comme débitrices d'obligations, tenues redevables de remplir leurs obligations envers les citoyens (Objectif général).¹⁹.

Plusieurs entités publiques visées par l'intervention ont un mandat étroitement lié aux droits humains, incluant notamment le Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH) et le Ministère d'Etat chargé des Droits de l'Homme. En outre, plusieurs mesures spécifiques seront prises en compte lors de la mise en œuvre du projet, parmi lesquelles :

- La sensibilisation de l'équipe de gestion de l'intervention à l'approche basée sur les droits humains ;
- L'intégration d'indicateurs sensibles au genre et au respect des droits humains dans les dispositifs de suivi-évaluation des formations ;
- Le respect des principes de diversité, d'égalité et de non-discrimination dans les formations octroyées dans le contexte de l'intervention, notamment à travers :
 - La mise en place de quotas pour garantir un minimum de 40% de femmes bénéficiaires dans les formations octroyées ;
 - Des mesures pour assurer l'accessibilité des formations aux fonctionnaires ayant un handicap ;
 - L'utilisation d'outils et matériels de formation déclinés en plusieurs langues, adaptés aux besoins des bénéficiaires.
- L'utilisation, dans la mesure du possible, d'outils digitaux accessibles, inclusifs et qui assurent la protection des données des utilisateurs. Ceci inclus :
 - Des outils ergonomiques disposant de fonctionnalités permettant l'accès de ces outils aux personnes avec un handicap (systèmes auditifs et visuels pour personnes malentendantes et malvoyantes) ;
 - La déclinaison des outils digitaux utilisés en plusieurs langues afin de tenir compte de la diversité linguistique des populations visées ;
 - La garantie de la protection des données des utilisateurs, particulièrement dans les outils digitaux impliquant l'utilisation de données personnelles.

¹⁸Source : <http://hrbaportal.org/the-human-rights-based-approach-to-development-cooperation-towards-a-common-understanding-among-un-agencies#footer>

¹⁹ Constitution de 2011 consacre dans son préambule la primauté des conventions internationales ratifiées par le Maroc sur le droit interne. En outre, elle souligne que « l'Etat, les établissements publics et les collectivités territoriales œuvrent à la mobilisation de tous les moyens à disposition pour faciliter l'égal accès aux citoyens-es aux conditions leur permettant de jouir des droits », (art. 31)

6.2 Environnement

Afin d'assurer la concrétisation de l'exemplarité de l'Etat pour la transition vers la durabilité conformément aux principes et valeurs de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement durable, le SEDD œuvre avec ses différents partenaires pour l'adoption et la promotion d'une démarche environnementale intégrée au sein de la fonction publique.

L'intervention identifiera, à travers une ingénierie de formation, des capacités essentielles pouvant être renforcées en vue de la réalisation d'objectifs spécifiques de durabilité environnementale.

En effet, les démarches économiques des Administrations publiques (Impôts, vignette, IGR, ...) favorisent la dématérialisation comme la télédéclaration et le télé-paiement des charges des entreprises, les attestations fiscales et sociales, déclaration CNSS, Le citoyen est également concerné via le dépôt de plaintes, demande d'acte d'état civil, le paiement de ses factures de consommation courante (Electricité, eau, loyer, ...) extrait du bulletin de son casier judiciaire, les e-relevés (banques), les consultations et opérations bancaires, le suivi de ses relevés de prestations (les mutuelles, la Sécurité Sociale, ...)

Autant d'exemples qui montrent qu'aujourd'hui, les avancées digitales soutiennent le développement durable et responsable. On l'a bien compris, chaque administration et chaque fonctionnaire peut être « green-inside » à son échelle, il suffit d'adopter des attitudes éco-responsables comme :

- limiter les impressions
- privilégier le courrier électronique
- classer électroniquement
- développer les visioconférences (réduire impact carbone et les déplacements)
- trier les déchets et recycler ceux qui peuvent l'être (papier, carton)

Par ailleurs, un projet de l'administration écologique a été mis en place par le MRAFP. Il a été, dans ce cadre, procédé à la signature de la charte de ce projet qui regroupe un ensemble de pratiques quotidiennes à respecter par les fonctionnaires et l'administration

7 Budget et autres ressources

7.1 Ressources financières

7.1.1 Contribution financière du Maroc ²⁰

La contribution marocaine couvre :

- Le salaire et frais de fonctionnement d'un (1) agent point focal du projet au niveau du Ministère MRAFP ;
- Le salaire et frais de fonctionnement des agents qui contribuent à temps partiel au suivi des activités du projet ;
- La mise à disposition de bureaux pour l'équipe de projet ;
- La mise à disposition des espaces de formation au sein des administrations ;
- La désignation d'un point focal dans chaque ministère partenaire au niveau central.

7.1.2 Contribution financière Belge

La contribution belge s'élève à un montant de 3.500.000 €.

Le budget de la contribution belge de l'intervention est inséré ici.

²⁰ Les frais liés aux indemnités et primes, frais de déplacements, de fonctionnement et entretien des véhicules, frais d'entretien, eau et électricité et internet des infrastructures mis à la disposition du projet

BUDGET TOTAL				Mode d'exécution	B. Total Belgique	%	CHRONOGRAMME			
							Année1	Année2	Année3	Année4
A	Les compétences des fonctionnaires (Femmes & Hommes) du niveau central et local sont renforcées pour une gestion plus efficace et efficiente du service public				2 487 000	71%	529 500	916 000	787 000	254 500
A01	Une démarche de renforcement des compétences, en lien avec la transformation digitale de l'administration, est mise en œuvre en concertation avec les administrations				260 000	7%	225 000	25 000	10 000	-
A	01	01	Les plans de renforcement des compétences (PRC) pour chaque administration intégrés dans un plan commun	Régie	140 000		140 000	-	-	-
A	01	02	Accord de partenariat tripartite établis entre le MRAFP, Enabel et les administrations	Régie	20 000		20 000	-	-	-
A	01	03	Dispositif du suivi-évaluation de la formation et des PRC mis en place dans les administrations	Régie	100 000		65 000	25 000	10 000	-
A02	Les compétences stratégiques et opérationnelles des fonctionnaires sont renforcées afin de définir, accompagner, mettre en œuvre et utiliser les projets digitaux				2 000 000	57%	237 500	765 000	760 000	237 500
A	02	01	Sessions de formation pour les thématiques stratégiques	Régie	250 000		30 000	95 000	95 000	30 000
A	02	02	Sessions de coaching, pour les thématiques stratégiques	Régie	250 000		30 000	95 000	95 000	30 000
A	02	03	Sessions de voyages d'étude pour les thématiques stratégiques	Régie	150 000		17 500	60 000	55 000	17 500
A	02	04	Sessions de formation pour les thématiques opérationnelles	Régie	550 000		65 000	210 000	210 000	65 000
A	02	05	Sessions de coaching pour les thématiques opérationnelles	Régie	450 000		60 000	165 000	165 000	60 000
A	02	06	Sessions de voyages d'étude pour les thématiques opérationnelles		350 000		35 000	140 000	140 000	35 000
A03	Les capacités du MRAFP sont renforcées en matière de communication, coordination et de capitalisation afin d'opérer la transformation digitale de l'administration publique				227 000	6%	67 000	126 000	17 000	17 000
A	03	01	Un programme de sensibilisation et d'information à l'attention des administrations publiques	Régie	110 000	0	65 000	15 000	15 000	15 000
A	03	02	Réunions semestrielles d'information et de suivi des PRC et diffusion du modèle auprès des réseaux de coordination (DRH, DSI)	Régie	8 000		2 000	2 000	2 000	2 000
A	03	03	Modélisation et capitalisation du renforcement des compétences digitales pour sa duplication	Régie	109 000		-	109 000	-	-
X	Réserve budgétaire (max 5% des activités)				100 000	3%	-	-	-	100 000
X	01	01	Réserve budgétaire		100 000	3%	-	-	-	100 000
Z	Moyens généraux				913 000	26%	217 400	257 200	195 200	243 200
Z	01	Frais de personnel			504 000	14%	126 500	126 500	126 500	124 500
Z	01	01	Responsable Administratif et Financier	Régie	168 000		42 000	42 000	42 000	42 000
Z	01	02	Assistant Technique National Expert en Digitalisation	Régie	172 800		43 200	43 200	43 200	43 200
Z	01	03	Assistant administratif et logistique	Régie	67 200		16 800	16 800	16 800	16 800
Z	01	04	Formation personnel local	Régie	6 000		2 000	2 000	2 000	-
Z	01	05	Autres frais de personnel	Régie	90 000		22 500	22 500	22 500	22 500
Z	02	Investissements			44 200	1%	32 200	12 000	-	-
Z	02	01	Véhicules	Régie	20 000		20 000	-	-	-
Z	02	02	Equipement et aménagement de bureaux	Régie	6 200		6 200	-	-	-
Z	02	03	Equipement IT	Régie	18 000		6 000	12 000	-	-
Z	03	Frais de fonctionnement			214 800	6%	53 700	53 700	53 700	53 700
Z	03	01	Bureaux et communications	Régie	134 000		33 500	33 500	33 500	33 500
Z	03	02	Frais de fonctionnement véhicules et assurances	Régie	28 800		7 200	7 200	7 200	7 200
Z	03	03	Frais de mission	Régie	48 000		12 000	12 000	12 000	12 000
Z	03	04	Frais du COPIL	Régie	4 000		1 000	1 000	1 000	1 000
Z	04	Audit et suivi évaluation			150 000	4%	5 000	65 000	15 000	65 000
Z	04	01	Suivi et évaluation	Régie	100 000			50 000		50 000
Z	04	02	Audit	Régie	30 000			10 000	10 000	10 000
Z	04	03	Backstopping Enabel	Régie	20 000		5 000	5 000	5 000	5 000
TOTAL					3 500 000	100%	746 900	1 173 200	982 200	597 700
						100%	21%	34%	28%	17%

7.2 Ressources humaines

7.2.1 Les ressources humaines spécifiques à l'intervention

Liste des ressources humaines (RH) recrutées et financées par la partie belge.

Fonction	International /national	Nb de mois	Contribution belge / marocaine	Partie contractante
1 Responsable d'intervention (expert en RC)	Assistant(e) Technique National (ATN)	48	ECT2	Enabel
1 Expert en digitalisation	Assistant(e) Technique National (ATN)	48	100% BE	Enabel
1 Responsable Administratif et Financier (RAF)	National	48	100% BE	Enabel
1 Assistant Administratif / Logisticien	National	48	100% BE	Enabel

Le projet inscrit en fin 2018 une demande **d'1 Assistant Junior Digitalisation**, de profil International pour une durée de 24 mois contracté par Enabel et financé par le Programme Junior²¹. Sous réserve de disponibilité du profil adéquat et de financement.

Une architecture des principales fonctions est jointe en annexe 2. Le personnel à installer sera recruté dès l'entrée en vigueur de la CS.

Liste des autres ressources humaines mises à disposition :

Par la partie belge :

Pour être complet dans la description des ressources disponibles pour l'appui aux interventions, il faut également noter la présence d'une série de **RH présentes au sein de la représentation d'Enabel** au Maroc. Celles-ci vont appuyer les interventions dans les différents domaines de gestion et tout au long de leur cycle tant au niveau stratégique, qu'opérationnel ou de support.

- Appui stratégique : développement et entretien des relations institutionnelles globales, gestion des problèmes, enjeux et risques au niveau central,
- Appui opérationnel : prise en charge des activités de démarrage et de clôture, appui-conseil durant la période d'exécution en matière de contenu de l'intervention et de modalités de mise en œuvre, facilitation et relations institutionnelles.,
- Support : Appui-conseil administratif et financier, prise en charge des primo-recrutements, gestion du payroll

Par la partie marocaine :

Fonction	Nb de mois	Partie contractante
1 Responsable du changement au sein du MRAFP / Responsable national	48	MRAFP
1 Point focal Agence de Développement du Digital	48	ADD
1 point focal dans chaque partenaire institutionnel (ex DRH) pour mémoire	-	Ministères

7.3 Autres ressources et engagements

7.3.1 Partie belge

Dans le cadre des actions de RC, des appuis et expertises pourront être fournis par des institutions publiques belges, compétentes dans le domaine de RC concerné. Ces partenariats seront conclus conformément aux directives prévues pour les Accords Spécifiques de Coopération (cf. 8.3.7).

7.3.2 Partie Partenaire

Les ministères programment dans leurs propres budgets des lignes dédiées à la formation continue. L'intervention veille autant que faire se peut à inscrire les plans RC en complément aux planifications des ministères. Les ministères seront informés lors de la planification et de l'élaboration de leurs budgets N+1.

²¹ Les jeunes de moins de 31 ans peuvent acquérir un à deux ans d'expérience professionnelle dans la coopération internationale grâce au <https://juniorprogramme.be/fr>

8 Modalités d'exécution

8.1 Cadre Légal

Le cadre légal de l'intervention est fixé par :

- La Convention Générale signée entre le Royaume du Maroc et le Royaume de Belgique en date du 26 juin 2002.
- Le Programme de Coopération (2016-2020) signé entre le Royaume du Maroc et le Royaume de Belgique, le 19 mai 2016.

Partie marocaine :

La Partie marocaine désigne le Ministère de la réforme de l'Administration et de la Fonction publique en tant qu'entité responsable des activités de l'intervention. L'institution est représentée par son Ministre ou un Délégué de ce dernier.

Le Ministère de la réforme de l'Administration et de la Fonction publique désigne son Directeur des Systèmes d'Information comme sponsor, responsable de la réalisation des résultats et de l'objectif spécifique de l'intervention.

Partie belge :

La Partie belge désigne la Direction Générale de la Coopération au Développement et Aide Humanitaire (DGD) en tant qu'entité responsable de sa contribution à l'intervention. La DGD est représentée au Maroc.

La Partie belge confie l'exécution de ses obligations à l'Agence belge de développement (Enabel). A ce titre, une Convention de Mise en Œuvre (CMO) est conclue entre Enabel et l'Etat belge.

Enabel est représentée au Maroc par son Représentant Résident.

8.2 Cycle de vie de l'intervention

La Convention Spécifique porte sur une durée de 60 mois, à compter de la date de signature de celle-ci.

L'exécution de l'intervention est prévue pour une période de 48 mois.

Le cycle de vie de l'intervention comprend trois phases principales : Préparation, Exécution et Clôture administrative.

Les guides Enabel de démarrage et de clôture des interventions constituent les documents de référence pour les phases de préparation, de démarrage et de clôture. Le manuel de gestion administrative et financière d'Enabel au Maroc constitue la base de travail pour la phase de mise en œuvre.

Convention spécifique (60 mois)		
Préparation 6 mois	Exécution 48 mois	Clôture administrative 6 mois

8.2.1 Préparation

La phase de préparation de l'intervention démarre entre l'approbation technique du DTF par le comité de pilotage d'une part et la signature de la Convention de Mise en Œuvre (CMO) entre l'état Belge et Enabel d'autre part.

Les actions-clés suivantes doivent être réalisées pendant cette phase de préparation :

- Préparation des démarches réglementaires nécessaires
- Identifications des ressources humaines à mobiliser
- Mobilisation de la contrepartie nationale
- Lancement du recrutement des ressources humaines nationales
- Préparation d'autres éventuels marchés
- Ouverture du compte principal
- Préparation des achats (CSC) de matériel (dont véhicules)

8.2.2 Exécution

La phase d'exécution se divise en 3 sous-phases : démarrage effectif, mise en œuvre, clôture opérationnelle.

8.2.2.1 Démarrage effectif

La phase de démarrage effectif de l'intervention durera maximum 6 mois et se conclut par la validation du rapport de démarrage par le comité de pilotage.

Au début de cette phase le management de l'unité d'intervention prend fonction et le comité de pilotage d'ouverture de l'intervention a lieu.

Les actions-clés suivantes doivent être réalisées durant cette étape (certaines assurant la continuité avec des démarches entamées durant la phase de préparation):

- Finalisation des processus de recrutement de l'assistance technique nationale et installation des ressources humaines dans leur fonction
- Ouverture des comptes de l'intervention et l'établissement des mandats du personnel de l'intervention
- Réalisation des formations nécessaires
- Rédaction du manuel de gestion opérationnelle de l'intervention sur base du présent DTF, en faisant référence au manuel de gestion administrative d'Enabel applicable pour le programme de coopération bilatéral dans le pays partenaire
- Planification opérationnelle et financière de l'intervention

Le comité de pilotage valide les éléments suivants :

- Le manuel de gestion opérationnelle de l'intervention
- La première planification opérationnelle et financière
- Le plan de travail de la Baseline exhaustive

Le PV de ce comité de pilotage et les éléments qu'elle valide constituent le rapport de démarrage.

8.2.2.2 Mise en œuvre

La mise en œuvre opérationnelle de l'intervention démarre à l'approbation du rapport de démarrage par le comité de pilotage et se termine lors de l'approbation par le comité de pilotage du planning de clôture.

8.2.2.3 Clôture opérationnelle

La phase de clôture débute au plus tard six mois avant la fin de l'exécution de l'intervention.

Programmation de la clôture : trois mois avant la phase de clôture, une planification détaillée des activités et des produits attendus de cette phase sera élaborée par le management de l'unité d'intervention et soumise à l'approbation du comité de pilotage.

Rapport final : il sera rédigé et présenté pour approbation au comité de pilotage les trois mois à dater de la fin des activités opérationnelles. Ce rapport final sera accompagné des

documents de clôture opérationnelle et financière. Une fois ce rapport approuvé, l'unité d'intervention est déchargée.

Six mois avant la fin de la convention spécifique il n'est plus autorisé de procéder à des engagements sans l'accord préalable de l'Ordonnateur. Au terme de la Convention spécifique, les dépenses ne sont plus autorisées, sauf si elles sont liées à des engagements actés dans le P.V. du comité de pilotage de clôture.

Après la clôture financière de l'intervention, les fonds non utilisés seront récupérés par l'Etat belge.

8.2.3 Clôture Administrative

Le rapport final est mis à jour en fin de période de clôture opérationnelle et est envoyé par Enabel à la DGD pour demande de réception définitive. Une fois ce rapport approuvé par la DGD, l'intervention est administrativement clôturée.

Conformément à la Convention Spécifique, après la clôture financière de l'intervention, les fonds non utilisés seront récupérés par l'Etat belge. A cette fin, la partie marocaine s'engage à reverser à Enabel les soldes bancaires et les montants non éligibles dans un délai de trois mois à partir de l'approbation de la clôture financière par le Comité de Pilotage.

8.3 Gestion Opérationnelle de l'intervention

Les modalités pratiques de gestion opérationnelle de l'intervention seront explicitées et détaillées dans un manuel de gestion opérationnelle de l'intervention.

Le manuel de gestion opérationnel précisera notamment les niveaux et mandats de responsabilité entre l'intervention, les programmes sectoriels et la représentation de la Enabel au Maroc, et cela selon le double principe de subsidiarité et de suppléance.

La subsidiarité vise à déterminer le niveau le plus pertinent pour exercer ses responsabilités, dans la recherche d'une plus grande efficacité/efficience. Les actions de décision sont déléguées au niveau le plus proche de l'exécution, sauf si

- elles peuvent être exercées de manière plus efficace/efficiente à un niveau supérieur (économies d'échelle, capacité d'influence, etc.)
- elles visent des contrôles devant nécessairement être réalisés par un niveau supérieur (assurance)

La **suppléance** prévoit l'intervention du niveau supérieur uniquement lorsqu'une décision dépasse le mandat du niveau inférieur, ou suppose qu'une action spécifique soit nécessaire.

8.3.1 Planification opérationnelle

Chaque année, une planification opérationnelle et financière pour l'année suivante est préparée par la direction de l'intervention en concertation avec l'unité de Programme et validée par le Comité de Pilotage.

Cette planification annuelle comprend les quatre éléments suivants :

- La planification des activités
- La planification des marchés publics
- La planification des accords de subsides
- La planification financière

Elle se fera selon les procédures et modèles fournies par Enabel. La planification opérationnelle suivra le format du cadre de résultats et servira de base pour la programmation financière.

8.3.2 Gestion des ressources humaines

Responsabilités :

- Enabel est responsable pour le recrutement et la sélection du personnel national qu'elle engagera. Elle le fera en concertation avec la partie marocaine.
- Enabel est responsable de toute l'administration liée au contrat de travail.
- Le suivi et l'évaluation du responsable d'intervention relève de la responsabilité d'Enabel. Toute information et contribution lors de cet exercice par l'autre partie sera bien entendu la bienvenue.
- Le responsable d'intervention, est responsable pour le suivi et l'évaluation des collaborateurs de l'intervention dont il est le supérieur hiérarchique.

Ouverture des postes et recrutement :

- Tout poste est ouvert aux femmes et aux hommes et les femmes seront encouragées à postuler.

Législation qui régit les contrats de travail :

- Les contrats du personnel national sont régis par la législation marocaine.
- Les contrats de consultance ou d'expertise perleée liés à un appel d'offre sont régis par les règles de marchés publics belges

Prolongation de contrat :

- Toute prolongation de contrat du responsable d'intervention devra obtenir l'agrément du comité de pilotage.
- Les prolongations de contrat au sein de l'unité d'intervention devront obtenir l'accord du responsable du changement, du responsable d'intervention ainsi que de l'institution signataire du contrat.

Missions :

- Les missions du responsable d'intervention sont approuvées par son responsable hiérarchique, en l'occurrence le Représentant Résident d'Enabel au Maroc
- Les missions du responsable du changement sont approuvées par son responsable hiérarchique.
- Toutes les missions des autres membres de l'équipe de l'intervention devront être approuvées par le responsable d'intervention.
- Les missions à l'étranger financées par la contribution belge sont soumises à l'approbation du Représentant Résident d'Enabel.
- Les modalités pour l'établissement des ordres et rapports de missions ainsi que les taux et procédures applicables en matière de per diem et de frais de missions seront ceux indiqués dans le manuel de gestion administrative applicable aux interventions de coopération entre le Maroc et la Belgique.

8.3.3 Mandats

Le budget est entièrement en régie. Enabel est responsable pour l'engagement et le paiement.

8.3.4 Gestion financière

8.3.4.1 Comptes bancaires

Dès la signature de la Convention Spécifique, un compte principal en Dirhams Marocains (MAD) avec libellé 'Contribution Belge _ Renforcement des compétences des fonctionnaires (femmes & hommes) au niveau central et local' sera ouvert conformément aux procédures décrites dans le manuel de gestion administrative et financière.

Le compte général alimentera un ou plusieurs comptes opérationnels, libellé en Dirhams Marocains (MAD).

Pour tous les comptes bancaires, le principe de double signature est d'application selon les mandats.

8.3.4.2 Transferts de fonds

Dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'état belge et la Enabel et après l'ouverture du compte principal, un premier transfert sera fait par la Enabel sur ce compte.

Afin de recevoir les transferts suivants, l'intervention doit introduire un appel de fonds à la représentation locale d'Enabel, selon les procédures d'Enabel.

Le montant de l'appel de fonds correspond aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant. Le transfert de fonds effectué par Enabel se fait au début du trimestre et éventuellement en plusieurs tranches. En cas- d'urgence, l'intervention peut introduire un appel de fonds anticipé, en en justifiant le besoin.

Le transfert de fonds se fait uniquement aux conditions suivantes :

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel doit être transmise à Enabel
- Tous les rapports exigés doivent être transmis à Enabel
- Le plan d'actions et le suivi d'audit et/ou MTR doivent être mis à jour

Les règles de gestion de la trésorerie de la Enabel (transferts vers comptes opérationnels, gestion des caisses, ...) sont d'application

8.3.4.3 Dépassements budgétaires et changements budgétaires

Le budget de l'intervention donne les contraintes budgétaires dans lesquelles l'intervention doit être exécutée.

Le montant total du budget de l'intervention de la Partie belge tel que défini dans ce document et dans la convention spécifique ne peut être modifié que moyennant un échange de lettres entre les signataires de la convention spécifique (cf point 8.5 « adaptation du DTF » ci-après.

Pour le budget de la Partie belge, des dépassements au niveau du budget total par mode d'exécution ou du budget total des moyens généraux ne sont pas autorisés sauf accord du comité de pilotage sur la base d'une proposition de changement budgétaire élaborée par l'équipe d'intervention selon les procédures de la Enabel. Une proposition de changement budgétaire est également nécessaire dans les cas suivants :

- au niveau d'un résultat ou d'une rubrique des moyens généraux (Z-01, Z-02, etc.), le montant du dépassement est supérieur à 10% du dernier budget approuvé pour ce résultat ou cette rubrique.
- au niveau d'une ligne budgétaire, le montant du dépassement est supérieur à 20% du montant du dernier budget approuvé sur cette ligne et est strictement supérieur à 50.000€.

Pour ces changements budgétaires, un accord écrit du comité de pilotage est requis.

Au niveau du budget annuel du budget de la Partie belge, Il n'y a pas de contraintes, excepté pour les moyens généraux où le budget annuel ne peut pas être dépassé de plus de 5%.

La réserve budgétaire du budget de la Partie belge peut uniquement être utilisée après accord préalable du comité de pilotage.

L'intervention doit assurer un bon contrôle et un suivi budgétaire régulier des engagements afin d'anticiper la gestion des éventuels changements budgétaires nécessaires.

8.3.4.4 Comptabilité et justification de dépenses

Mensuellement, la comptabilité doit être élaborée et approuvée selon les procédures d'Enabel. L'outil à utiliser est l'outil fourni par/ou convenu avec Enabel. La comptabilité doit être signée pour accord par la direction de l'intervention, excepté pour les comptes gérés par Enabel seule. La comptabilité à envoyer à la représentation locale de la Enabel comprend un fichier électronique et si exigé, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états

de caisse. Les documents comptables doivent être à jour, précis et fiables et être conformes aux normes et règles comptables en vigueur.

Une dépense éligible est une dépense :

- identifiable, attestée par des pièces justificatives probantes, comptabilisée conformément aux standards en vigueur
- en lien avec les activités et les critères définis dans le DTF et nécessaire pour l'atteinte des résultats
- prévue dans le budget et imputée sur la ligne budgétaire adéquate
- répondant aux principes de bonne gestion financière

8.3.4.5 Gestion des biens et des stocks

Chaque bien et équipement acquis par l'intervention doit recevoir un numéro d'inventaire et doit être consigné dans un registre d'inventaire. Chaque semestre, un inventaire formel doit être réalisé et signé par la direction de l'intervention. L'utilisation du bien est strictement limitée aux activités de l'intervention. En cours d'intervention, il peut être transféré sous tutelle et patrimoine d'une structure partenaire sur base d'un acte de transfert formel et suivant les procédures d'Enabel.

Un suivi exhaustif des stocks doit être réalisé afin d'assurer que tous les mouvements sont autorisés, suivis sur des supports adéquats et régulièrement contrôlés. La direction de l'intervention doit assurer un contrôle formel mensuel des stocks.

A la fin de l'intervention, l'affectation du matériel, des équipements et des stocks divers sera définie dans le PV du comité de pilotage de clôture.

8.3.5 Gestion des Marchés Publics

Enabel et le MRAFP sont des organismes de droit public. A cet égard, ils ont l'obligation de respecter la Loi sur les marchés publics et d'appliquer pour tout achat les principes de transparence, mise en concurrence et d'égalité de traitement entre candidats.

La législation belge en matière de marchés publics est d'application, car la totalité du budget est en régie.

La gestion des marchés publics nécessite une planification rigoureuse et un suivi précis. Les marchés publics gérés par l'intervention seront par conséquent une composante du monitoring opérationnel trimestriel (état d'avancement et planification opérationnelle).

8.3.5.1 Gestion des marchés publics en régie

L'ensemble des activités prévues dans le cadre de résultats de l'intervention ainsi que les coûts de fonctionnement seront gérées en régie par Enabel, avec application de la législation belge en matière de marchés publics.

8.3.6 Gestion des conventions de subsides

En vertu de l'article 12 de la loi Enabel, Enabel pourra financer un ou plusieurs organisme(s) tiers pour la réalisation d'une partie des activités de l'intervention ou d'une action propre de cet organisme, action contribuant à l'atteinte des objectifs de l'intervention.

L'octroi de subsides se fera conformément aux modalités décrites dans le Guide Enabel pour l'élaboration et le suivi des Conventions de subsides.

Les organismes publics ou privés bénéficiaires de subsides sont appelés « bénéficiaires contractants ». Les bénéficiaires des actions financées au moyen du subside sont appelés les «bénéficiaires finaux».

8.3.6.1 Subsidés identifiés dans ce DTF

Pour chaque subside envisagé, une ligne budgétaire dédiée est clairement identifiée dans le budget, de même que la modalité d'octroi, le bénéficiaire contractant, son statut et le nombre de bénéficiaires finaux concernés.

L'opportunité de signer ce type de convention devra être confirmée par l'équipe d'intervention au moment de l'exécution, en approfondissant l'analyse (cf. Guide Conventions de Subsidés), en motivant pourquoi, en l'espèce, le régime marchés publics n'est pas d'application, et en confirmant que le choix de l'organisme partenaire est toujours pertinent (continuité institutionnelle, compétences maintenues, capacités suffisantes etc...).

Subsidés pour lesquels les bénéficiaires contractants ne sont pas identifiés nominativement dans ce DTF

Il n'y a pas de subsidés pour lesquels les bénéficiaires contractants sont identifiés nominativement dans ce DTF.

Subsidés pour lesquels les bénéficiaires contractants ne sont pas identifiés nominativement dans ce DTF

Les conditions minimales pour identifier un bénéficiaire-contractant sont indiquées dans le tableau suivant :

Intitulé de la convention de subside	Appui à la mise en œuvre des plans de renforcement des compétences (activités A02 01 et A 02 02)
Critères d'éligibilité	Bénéficiaire-contractant de statut public ou privé sans but lucratif. Mandat / Mission du bénéficiaire-contractant en adéquation avec l'objet du subside Compétences prouvées en termes de formation et/ou coaching Capacités adéquates prouvées en matière de gestion : gestion comptable et financière, mécanismes de contrôle interne et externe, procurement, gestion des ressources humaines,....
Critères d'évaluation	Réalisme et faisabilité de la proposition Conformité de la proposition par rapport aux objectifs de la CS Coût global et éligibilité des coûts Rapport qualité prix Degré d'innovation dans les domaines de la formation, pédagogie et/ou coaching. Qualité des formateurs ou coachs proposés. Impact attendu Le cas échéant, contribution de la proposition aux thèmes transversaux
Types de bénéficiaires contractants éligibles	Institutions publiques de formation Universités ou centres de formations privés sans but lucratif. ONG spécialisées
Modalité d'octroi	Les Conventions de subsidés seront octroyées <ul style="list-style-type: none">• Soit selon la modalité d'appel à propositions

	<ul style="list-style-type: none"> • Soit en gré à gré si le bénéficiaire-contractant potentiel bénéficie d'un monopole de droit ou de fait sur la collaboration attendue.
--	---

Il sera nécessaire d'obtenir une approbation préalable du COPIL sur la base d'une justification clairement argumentée, consignée dans un PV.

En outre :

1) Pour les conventions de subsides d'un budget inférieur ou égal à 500.000 €, Enabel informera l'Etat Belge. Pour ce faire, le Représentant Résident transmettra de manière régulière à l'ambassade belge la liste des bénéficiaires de conventions de subsides y compris l'objet et le montant de ces conventions.

2) Les conventions de subsides d'un budget supérieur à 500 000 EUR avec un bénéficiaire ne figurant pas dans le DTF seront soumises à l'approbation de l'administration belge.

8.3.6.2 Cas où un subside n'est pas identifié dans le DTF

Si le recours à une Convention de Subsides n'est pas envisagé dans ce DTF mais émane d'une proposition de la direction de l'intervention en cours d'exécution, il est nécessaire d'obtenir une approbation du COPIL, consignée dans un PV, sur base d'une argumentation claire motivant pourquoi en l'espèce, le régime de marchés publics n'est pas d'application. Les modalités ci-dessus concernant l'information à l'Etat belge sur les bénéficiaires de subsides ou l'approbation des bénéficiaires par le Ministre de la Coopération sont naturellement d'application.

8.3.7 Gestion Accords Spécifiques de Coopération (ASC)

Les accords de coopération dits « public-public » ou 'coopération horizontale' avec un partenaire public, peuvent se concrétiser pour la Enabel par des 'accords-cadres de coopération (ACC), opérationnalisés par des 'accords spécifiques de coopération' (ASC).

Ce type d'accord sera retenu dans le cas où l'intervention souhaite favoriser les synergies d'expertise publique émanant des autres pouvoirs publics à priori belges même si une coopération avec un pouvoir adjudicateur non belge est également possible.

Pour ce type d'accords, l'intérêt public et la notion de 'non-profit' sont mis en avant. Les pouvoirs adjudicateurs coopèrent en vue d'assurer conjointement l'exécution de missions de service public.

La signature d'ASC se fera selon les modalités décrites dans le Guide ACC/ASC d'Enabel.

8.3.7.1 ASC est identifiée nominativement dans ce DTF

Il n'y a pas d'ASC pré-identifié dans le cadre de ce DTF.

Comme mentionné infra, des collaborations avec des administrations publiques belges pourraient être identifiées dans le cadre d'activités de renforcement des capacités dont le domaine correspond à une expertise de ces dernières. Ces collaborations seront préparées conformément aux lignes directrices décrites dans le point ci-dessous.

8.3.7.2 Cas où un ASC n'est pas identifié nominativement dans ce DTF

Un partenariat sous forme d'ACC/ASC peut être envisagé en cours d'exécution. Il ne doit pas nécessairement être identifié durant la formulation. Dans ce cas, l'équipe d'intervention devra obtenir l'accord du comité de pilotage et suivre la procédure telle que décrite dans le guide ACC/ASC afin d'initier le processus.

Deux situations peuvent se présenter :

- Soit il existe déjà un ACC avec le partenaire souhaité, et l'équipe pourra directement initier la procédure relative à la mise en place d'un ASC pour l'activité souhaitée ;
- Soit aucun ACC n'a encore été signé entre Enabel et l'institution publique avec laquelle on souhaite développer une synergie. Dans ce cas, l'équipe d'intervention

initie le processus pour qu'Enabel envisage la conclusion d'un Accord-cadre de Mutualisation correspondant.

8.3.7.3 Validation d'un ASC

La règle générale pour la gestion d'un ASC est de respecter les procédures en vigueur pour l'engagement et le suivi de dépenses à Enabel.

Comme toute dépense, les dépenses relatives aux ASC doivent être planifiées dans les outils de planification.

Les ACC/ASC seront signés 'en régie', c'est-à-dire que seule la Enabel est en mesure de signer l'ASC en tant qu'autorité contractante et en utilisant le système belge.

Le suivi et le contrôle des paiements sont faits en conformité avec les procédures en vigueur à Enabel.

8.4 Monitoring et Revues

Le Monitoring et les Revues soutiennent les besoins de redevabilité, d'apprentissage continu et de pilotage stratégique.

(Cfr le guide Enabel « More Results » d'Enabel pour toute directive et check-lists)

	Responsabilité	Système	Fréquence	Utilisateurs
Monitoring opérationnel	Unité d'intervention	Enabel	Trimestriel	Intervention, Enabel Rep Office ainsi qu'au comité de pilotage
Monitoring des résultats	Unité d'intervention	Enabel	Annuel	Intervention, Enabel Rep Office, comité de pilotage, ambassade
Revue à Mi-parcours	Enabel HQ : Conseiller OPS/Externes	Enabel	Unique	Intervention, Enabel, comité de pilotage, DGD
Revue Finale	Enabel HQ : Conseiller OPS/Externes	Enabel	Unique	Intervention, Enabel, comité de pilotage, DGD
Monitoring final	Unité d'intervention	Enabel	Unique	Intervention, Enabel Rep Office, Comité de pilotage, DGD

8.4.1 Monitoring opérationnel trimestriel (Monop)

Le monitoring opérationnel trimestriel dérive de la planification annuelle.

Chaque année une planification opérationnelle et financière pour l'année suivante est préparée par la direction de l'intervention et validée par le comité de pilotage.

Le monitoring opérationnel est un processus continu basé sur cette planification et consolidé chaque trimestre.

Le Monitoring trimestriel comprend :

- La planification des activités et sa mise à jour
- La planification financière et sa mise à jour
- La planification des marchés publics et des accords de subsides
- L'état d'exécution des activités et dépenses prévues au trimestre précédent

- Le suivi de la gestion des risques
- Le suivi de la gestion des ressources humaines de l'intervention
- Le suivi des décisions du comité de pilotage

Elles se feront selon les procédures et modèles fournis par Enabel.

8.4.2 Monitoring annuel des résultats

Le Monitoring des résultats traite la partie « stratégique » du cadre de résultats sur base annuelle : outputs – outcome(s) et, dans une moindre mesure, le niveau de l'impact.

Le rapport de résultats constitue une base essentielle pour le suivi de l'intervention et de ses éventuels ajustements (tant au niveau du budget qu'au niveau des activités, du chronogramme, des indicateurs, etc.). Ce rapport est cosigné par l'Intervention Change Manager et l'Intervention Manager.

Le comité de pilotage en valide ou rejette les recommandations (pilotage stratégique).

8.4.3 Monitoring final (Rapport final)

Le monitoring final garantit la transmission à l'organisation partenaire et à Enabel ainsi qu'aux autres membres du comité de pilotage, des éléments clés de la performance de l'intervention et veille à ce que les leçons apprises soient enregistrées dans leur mémoire institutionnelle. En outre, le rapport final déclenche la clôture administrative de l'intervention par l'Etat Belge

Contenu :

- Résumé des résultats obtenus à la fin de la mise en œuvre d'une intervention
- Documentation sur les enseignements tirés
- Vue d'ensemble des informations administratives et financières

Le rapport final doit être achevé au plus tard 1 mois avant le comité de pilotage de clôture.

Après approbation par le comité de pilotage, le rapport final est transmis à l'Ambassade belge.

8.4.4 Revues et Audits

Revues :

La fonction principale des exercices de revue à Mi-Parcours et Finale est de fournir un point de vue extérieur sur la performance de l'intervention ainsi que d'analyser en profondeur le processus de développement en cours ou terminé. Les revues sont ainsi utilisées pour :

- analyser s'il est nécessaire de réorienter les interventions afin d'atteindre l'objectif spécifique
- fournir les informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques
- identifier les enseignements tirés et y réfléchir.

Étant réalisées par un acteur externe indépendant, les revues jouent un rôle important dans la redevabilité sur la performance de l'intervention. Les revues sont pilotées par Enabel-Bruxelles selon les processus en vigueur. Les Revues doivent être présentées en comité de pilotage afin de juger et déterminer quelles recommandations sont retenues, qui est responsable et qui va les suivre (ces décisions sont intégralement reprises dans le PV du comité de pilotage).

En outre, les deux gouvernements pourront chacun, le cas échéant, procéder à une évaluation externe de l'atteinte des objectifs et des différents aspects de l'exécution de l'intervention.

Audits :

L'intervention doit être auditée au minimum une fois sur la durée de mise en œuvre des activités.

Note : par prudence, un montant pour le financement de deux audits sera prévu dans le budget de l'intervention.

L'audit portera sur :

- la vérification que les comptes de l'intervention reflètent bien la réalité
- la maturité du système de contrôle interne et le respect des procédures
- la vérification de l'utilisation économique, efficiente et efficace des moyens de l'intervention

Le comité de pilotage peut demander des audits supplémentaires s'il les juge nécessaires. Le comité de pilotage charge Enabel de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon les standards internationaux) indépendante. Le rapport d'audit sera communiqué par Enabel au comité de pilotage. La direction de l'intervention doit élaborer un plan d'actions afin d'améliorer le système de contrôle interne et prouver que des mesures correctives ont été entreprises et appliquées.

De plus, chaque année, les comptes d'Enabel sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre, les commissaires réalisent également des audits des interventions cogérés par Enabel. Le comité d'audit d'Enabel peut aussi demander qu'une intervention soit auditée par l'auditeur interne d'Enabel.

Les autorités partenaires peuvent également procéder à un audit. Dans le cas d'un audit de l'intervention par les institutions de contrôle nationales, des vérifications de conformité avec le système national ne pourront avoir lieu là où le DTF établit clairement que le système Enabel/Belge doit être utilisé. En effet les activités définies suivant la modalité « Régie » sont sous la responsabilité unique d'Enabel et ne peuvent dès lors être soumises qu'aux contrôles de ses propres institutions/juridictions.

Tous les rapports d'audit seront partagés entre les parties et présentés au comité de pilotage. Les audits peuvent être réalisés de manière conjointe.

8.5 Adaptation du DTF

Toutes adaptations relatives à l'objectif spécifique de l'intervention, la durée de la convention spécifique, du budget total définis dans la convention spécifique, une demande motivée doit être introduite par le partenaire auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord du comité de pilotage. Si la Belgique accepte la demande, on procède à un échange de lettres signées par les deux parties.

Pour toute autre adaptation du DTF, les entités partenaires responsables de l'exécution de l'intervention et Enabel peuvent en cours d'intervention adapter le présent Dossier Technique et Financier, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement de l'intervention.

Pour les aspects ci-dessous, l'approbation préalable du comité de pilotage est requise :

- Aux formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie marocaine
- Aux résultats
- Aux propositions de changement budgétaires.
- Aux compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la Comité de pilotage
- Au mécanisme d'approbation des adaptations du DTF
- Aux indicateurs de résultats et d'objectif spécifique
- Aux modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties

Enabel en informe l'ambassade de Belgique si de telles modifications sont apportées.

9 Pilotage, suivi et cadre organisationnel

9.1 Structure organisationnelle de l'Intervention

9.1.1 Présentation générale

L'intervention est ancrée institutionnellement au Ministère de la réforme de l'Administration et de la Fonction publique. L'intervention sera hébergée au sein du Ministère à Rabat.

9.1.2 Structures organisationnelles spécifiques à l'intervention

9.1.2.1 Comité de pilotage de l'intervention

Composition

Le comité de pilotage est composé des membres suivants ou de leurs représentants :

- le Secrétaire Général du MRAFP, Président du Comité de Pilotage²² ;
- la Direction du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances,²³ ;
- le Représentant Résident d'Enabel Maroc, Co-Président du Comité de Pilotage²⁴ ;
- le Directeur Général de l'Agence de Développement du Digital²⁵

Le Comité de Pilotage peut, en outre, inviter, en qualité d'observateur ou d'expert-ressource, toute personne susceptible de contribuer au travail du Comité de Pilotage.

Note : Le Secrétaire Général **et le Représentant Résident d'Enabel** assument la **responsabilité ultime de l'intervention** en s'assurant qu'elle atteint ses objectifs et qu'elle réalise les bénéfices escomptés. En **dirigeant le Comité de Pilotage** de manière dynamique et motivante et sont habilités à prendre des décisions au niveau stratégique. Le comité de pilotage leur délègue un pouvoir de décision afin d'effectuer un pilotage plus régulier et d'agir en cas de nécessité en dehors des réunions ordinaires.

Responsabilités clé

- 1) Nommer les participants, **présider et définir les priorités du Comité de Pilotage** de l'intervention
- 2) **Maintenir les investissements** requis pour mettre en place et exécuter l'intervention
- 3) Faire connaître efficacement la **vision de l'intervention**
- 4) Assurer un **leadership et une direction claire** pendant toute le cycle de vie de l'intervention
- 5) Maintenir l'**interface avec les principales parties prenantes**, au niveau stratégique en les impliquant et en les tenants informées
- 6) **Surveiller les risques et opportunités stratégiques** clés influençant l'intervention
- 7) Veiller à ce que les **changements apportés par l'intervention soient intégrés** et portent leurs fruits au sein des organisations et des secteurs

Principales responsabilités du COPIL

- Veiller au respect des engagements pris par les parties.
- Approuver la programmation annuelle, opérationnelle et financière de l'intervention

²² Membre signataire

²³ Membre signataire

²⁴ Membre signataire - Note : d'un point de vue légal (convention spécifique), il est également Ordonnateur de l'intervention

²⁵ Membre signataire

- Apprécier l'état d'avancement de l'intervention et l'atteinte des résultats et des objectifs spécifiques sur la base des rapports de monitoring (MONOP et Rapports de résultats) et approuver les recommandations.
- Examiner les rapports d'audit et approuver les plans de mise en œuvre des actions qui sont élaborés en réponse aux recommandations des rapports.
- Examiner les rapports des revues à mi-parcours et fin de parcours, approuver les recommandations qui y sont émises et approuver les plans de mise en œuvre des actions nécessaires.
- Valider des propositions de conventions de subsides et accords de mutualisation non prévus dans le DTF.
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuelles des DTF proposés par la direction de l'intervention, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée légale et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention Spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions.
- Initier à tout moment des missions de revue technique ou d'audit financier.
- Assurer que les ressources humaines mises à disposition de l'intervention soient gérées de manière optimale.
- Résoudre tout problème de gestion relatif aux ressources financières ou matérielles, ou à l'interprétation du DTF.
- Superviser le processus de clôture de l'intervention et approuver le rapport final.

Mode de fonctionnement

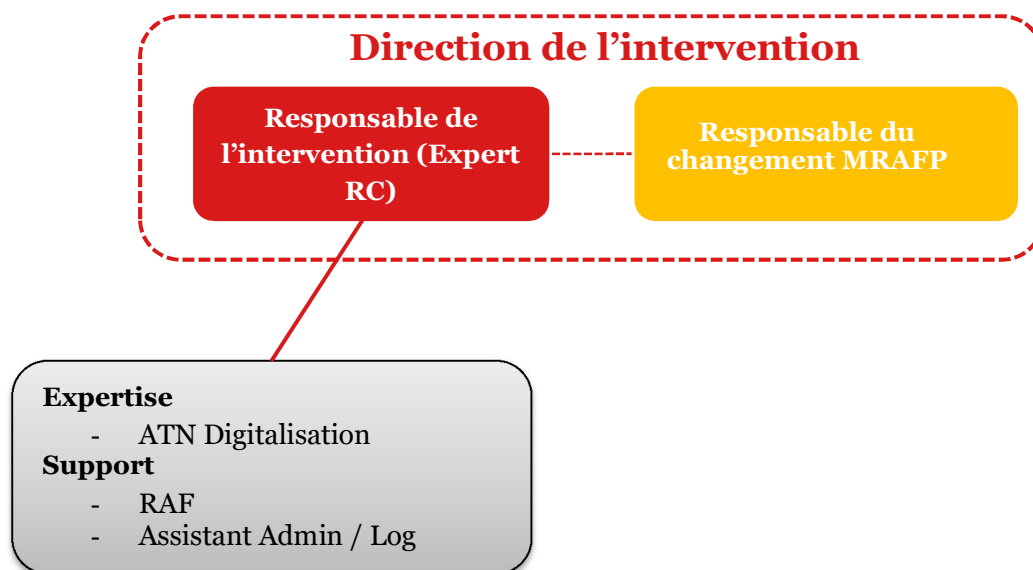
Le mode de fonctionnement du Comité de pilotage est fixé comme suit :

- Le comité de pilotage se réunit sur invitation de son Président ordinairement chaque semestre.
- Il revient au président et co-président du Comité de pilotage d'estimer, selon les cas, l'opportunité d'agir rapidement, de consulter individuellement les membres du comité de pilotage ou de convoquer une session extraordinaire.
- Le comité de pilotage établit son règlement d'ordre intérieur ; dans le respect des dispositions du cadre légal de l'intervention.
- Le comité de pilotage d'ouverture de l'intervention se réunit pour la première fois (au plus tard) dans les trois mois qui suivent la signature de la Convention Spécifique.
- Le comité de pilotage prend ses décisions selon la règle du consensus.
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par le Président, l'Ordonnateur (si différent du Président du Comité de Pilotage) et le Représentant Résident d'Enabel. Une copie du PV signé est transmise à tous les autres participants par le président du comité de pilotage. Une copie du PV signé est également transmise à l'Ambassade de Belgique.
- Le comité de pilotage tient également une réunion au plus tard 3 mois avant la fin des activités de l'intervention afin d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture.
- L'unité d'intervention est responsable de la préparation des réunions du Comité de Pilotage et en assure le secrétariat. Le rôle du secrétariat est précisé dans le règlement d'ordre intérieur.

9.1.2.2 Unité d'intervention

L'unité d'intervention est composée de la direction de l'intervention et de son équipe d'appui.

Direction de l'intervention :



Le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique désigne le **Responsable du changement** (autrefois appelé Responsable national). Celle-ci / celui-ci porte, pour la partie marocaine, la responsabilité de l'exécution de l'intervention en vue d'atteindre l'objectif spécifique, tel que stipulé dans la Convention Spécifique et dans ce DTF.

Enabel contracte, après avis de non objection du MRAFP, le responsable d'intervention qui est soumis à l'agrément de la Partie nationale (Cfr 5.5.1 pour les modes de gestion des RH).

Le **Responsable de l'intervention** et le **Responsable du changement** forment la Direction de l'intervention.

Note : Le Responsable national (Partenaire) est le **responsable de la conduite du changement** au sein du Ministère, de l'agence ou de l'organisation partenaire. Il/elle est **chargée de l'intégration des changements** apportés par l'intervention dans les activités habituelles du Ministère, de l'agence ou de l'organisation partenaire. Son rôle est **complémentaire à celui du Responsable de l'intervention**.

Responsabilités clé

Définir, en collaboration avec le Responsable de l'intervention Enabel, **l'orientation générale du processus de changement** au sein du Ministère, de l'agence ou de l'organisation, en ligne avec les orientations stratégiques données par le Comité de Pilotage.

Définir et adapter de manière continue, en collaboration avec le Responsable de l'intervention Enabel, **la stratégie nécessaire pour mettre en œuvre le(s) processus de changement**, en tenant compte des spécificités de l'organisation, des leviers de changement disponibles et de la résistance au changement.

Veiller au réalisme des plans de mise en œuvre du changement au sein du Ministère, de l'agence ou de l'organisation en tenant compte des autres processus de changement en cours.

Mobiliser et préparer au changement les parties de l'organisation concernées.

Encourager le soutien au processus de changement aux différents niveaux de l'organisation à travers une communication proactive sur l'importance et sur l'état d'avancement du processus de changement.

De par sa position, **contribuer activement au changement** appuyé par l'intervention à l'intérieur du Ministère, de l'agence ou de l'organisation.

Assurer la **communication institutionnelle** avec les partenaires opérationnels pour une plus grande **appropriation des changements apportés**.

Concevoir et veiller à l'application d'une stratégie opérationnelle afin de **créer et renforcer les conditions de durabilité des résultats de l'intervention.**

Veiller au maintien de la stabilité de l'organisation pendant la transition et s'assurer que les changements sont réellement intégrés.

Note : Le Responsable l'intervention (Enabel) est responsable de la gestion de l'intervention, afin d'atteindre une synergie optimale entre les différentes composantes et contribuer à la réalisation de l'objectif spécifique de l'intervention.

Responsabilités clé

Comme **Manager d'intervention** : Veiller à l'intégration de l'ensemble des domaines de gestion de l'intervention (scope, planning, budget, qualité, etc) et promouvoir sa contribution aux résultats de développement

Comme **Coordinateur des activités / volets / composantes** : coordonner les activités et assurer leur réalisation, conformément aux accords convenus et procédures définies, afin de réaliser les objectifs de l'intervention

Comme **People Manager** : Gérer les ressources humaines dont il/elle est responsable hiérarchique et développer une dynamique d'équipe

Comme **Expert en Coopération** : Appuyer le Responsable du changement côté partenaire dans son rôle de conduite du changement et contribuer au renforcement des capacités des structures partenaires afin de participer à l'amélioration de leurs organisations, processus et systèmes ainsi que des compétences de leur staff

Comme **Gestionnaire des connaissances / Communicateur** : Organiser la communication interne et externe de l'intervention de manière à contribuer au processus de changement et à démontrer l'atteinte des résultats de développement

Comme **Membre de l'équipe de formulation** : dans son domaine d'expertise, fournir tous les inputs nécessaires à la production du dossier technique et financier

Principales responsabilités de l'unité d'intervention :

- Réalisation des résultats en vue d'atteindre l'objectif spécifique
- Organisation et exécution des activités de l'intervention sous sa responsabilité directe
- De la gestion administrative et financière de l'intervention
- Monitoring de l'intervention
- Gestion de risques
- Planification opérationnelle et financière annuelle et de l'adaptation de cette planification en fonction de l'évolution de l'intervention
- Suivi de l'exécution des planifications et en particulier le respect du calendrier d'exécution de la planification (études, lancement des marchés, réceptions)
- Etude des problèmes de gestion des ressources (humaines, financières ou matérielles) ou d'interprétation de la Convention Spécifique ou du Dossier Technique et Financier qui se poserait pour le bon déroulement de l'intervention avant de les soumettre au Comité de Pilotage pour prise de décision
- Encadrement et suivi quotidien du personnel. Elle veille à encadrer les collaborateurs sur le plan de l'accueil, de l'intégration, du développement personnel et de l'évolution au sein de l'organisation en concertation avec le management concerné

Equipe d'appui :

L'équipe d'appui est constituée de fonctions de support et d'expertise technique.

- 1 Responsable Administratif et Financier (RAF)
- 1 Assistant administratif / logisticien
- 1 ATN Digitalisation
- 1 Assistant Junior en digitalisation.

10 Chronogramme

RESULTATS / ACTIVITES	Année1				Année2				Année3				Année4			
Actions après approbation du DTF (avant signature de CS)	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Préparation des démarches réglementaires nécessaires	■															
Identifications des ressources humaines à mobiliser																
Mobilisation de la contrepartie nationale																
Lancement du recrutement des ressources humaines nationales		■														
Préparation d'éventuels marchés (Cahier spécial des Charges)		■														
Ouverture du compte principal		■														
Préparation des achats (CSC) de matériel (dont véhicules)		■														
Actions de démarrage (CS signée)	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Recrutement de l'équipe		■														
Formation de l'équipe		■														
Acquisition des équipements nécessaires pour réaliser le travail.		■														
Démarrage de l'exercice de mise à jour de la ligne de base		■														
Les compétences des fonctionnaires (Femmes & Hommes) du niveau central et local sont renforcées pour une gestion plus efficace et efficiente du service public																
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																
Les plans de renforcement des compétences (PRC) pour chaque administration intégrés dans un plan commun	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Consultation et concertation avec les ministères (réunions, ateliers)			■	■												
Elaboration des plans des RC pour chaque Ministère			■	■												
Expertise ponctuelle d'appui en ingénierie de formation/Digital			■	■												
Accord de partenariat tripartite établis entre le MRAFP, Enabel et les administrations	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Préparation et édition des accords de partenariat			■	■												
Cérémonie de signature			■	■												
Dispositif du suivi-évaluation de la formation et des PRC mis en place dans les administrations	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Formation des points focaux sur l'évaluation des formations			■	■												
Mise en place d'outils d'évaluation au service des ministères			■	■												
Suivi d'application de l'évaluation (expertise)			■	■												
Les compétences stratégiques et opérationnelles des fonctionnaires sont renforcées afin de définir, accompagner, mettre en œuvre et utiliser les projets digitaux																
Sessions de formation pour les thématiques stratégiques	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Préparation des formations (recrutement expertise, engagements logistiques)																
Organisation et suivi des formations																
Sessions de coaching, pour les thématiques stratégiques	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Recrutement de l'expertise (coachs)																
organisation des séances de coaching et leur suivi																
Sessions de voyages d'étude pour les thématiques stratégiques	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Préparation des voyages (thématique, choix d'institution, TdR d'encadrement)																
Organisation des voyages d'études et de démonstration																
Sessions de formation pour les thématiques opérationnelles	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Préparation des formations (recrutement expertise, engagements logistiques)																
Organisation et suivi des formations																
Sessions de coaching pour les thématiques opérationnelles	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Recrutement de l'expertise (coachs)																
Organisation des séances de coaching et leur suivi																
Sessions de voyages d'étude pour les thématiques opérationnelles	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Préparation des voyages (thématique, choix d'institution, TdR d'encadrement)																
Organisation des voyages d'études et de démonstration																
Les capacités du MRAFP sont renforcées en matière de communication, coordination et de capitalisation afin d'opérer la transformation digitale de l'administration publique																
un programme de sensibilisation et d'information à l'attention des administrations publiques	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Développement et édition d'outils (support information et sensibilisation)																
Ateliers avec les points focaux des ministères (RH)																
Communication du projet																
Réunions semestrielles d'information et de suivi des PRC et diffusion du modèle auprès des réseaux de coordination (DRH, DSD)	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Organisation des réunion du CTOS et des réseaux de coordination																
Modélisation et capitalisation du renforcement des compétences digitales pour sa duplication	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Sessions de formation sur les techniques de capitalisation																
Expertise d'appui à la modélisation de la démarche du projet																

11 Annexes

11.1 Cadre de résultats / Ligne de base

Objectif Général : L'administration marocaine donne une réponse adaptée aux exigences de la modernisation et des évolutions auxquelles elle est confrontée pour un service public performant et de qualité aux citoyens.				
Indicateurs	V/réf²⁶	Valeur/cible²⁷	Source de vérification	Hypothèses
Networked Readiness Index	3,9 /10	Top 3 du classement e-Gov dans la région MEA ²⁸ 50% des démarches administratives réalisées et traitées en ligne Top 3 du classement Doing IT dans la région MEA	Global information technology report	
UN e-Government INDEX	82 ^{ème} /193 pays		Rapport des Nations Unies sur l'eGov	
Web Index	51 ^{ème} /86 pays		Rapport de la fondation World Wide Web	
Objectif Spécifique : Les compétences des fonctionnaires (F&H) du niveau central et local sont renforcées pour une gestion plus efficace et efficiente du service public				
Indicateurs	V/réf	Valeur/cible	Source de vérification	Hypothèses
Niveau de satisfaction des administrations bénéficiaires des compétences en matière de digitalisation acquises par les fonctionnaires (sur base des Plans de RC)	NA	Au moins 70% des administrations sont satisfaites des connaissances acquises par les fonctionnaires (amélioration de la qualité, les délais,..)	Rapport d'évaluation des actions de RC incluant des enquêtes auprès des DRH et des supérieurs hiérarchiques	Le profil des apprenants est en adéquation avec leur fonction et avec les formations
% de fonctionnaires mettant en application les compétences acquises	NA	Au moins 70% des fonctionnaires utilisent leurs acquis dans leur fonction	Enquêtes post-formation auprès des apprenants et de leurs supérieurs hiérarchiques Observation directe en situation professionnelle matérialisée par un rapport	Les compétences sont acquises par les apprenants
% des fonctionnaires formés au niveau Central/Niveau Local	NA	50 % ²⁹	Rapports périodiques de l'intervention (MonOp, Résultats, ...)	Les administrations locales adhèrent au projet

²⁶ Voir paragraphe § 2.4 Quelques indicateurs digitaux chiffrés au Maroc

²⁷ Objectifs de la stratégie digitale 2020

²⁸ MEA: Middle-East & Africa, hors GCC

²⁹ Le niveau local est la concrétisation d'une administration de proximité ayant la volonté d'améliorer le service rendu au citoyen

Objectif Intermédiaire 1 : Une démarche de renforcement des compétences, en lien avec la transformation digitale de l'administration, est mise en œuvre en concertation avec les administrations bénéficiaires				
Indicateurs	V/réf	Valeur/cible	Source de vérification	Hypothèses
Nombre de Plans RC élaborés par rapport au nombre total d'administrations publiques bénéficiaires.	0	12 PRC élaborés avec une intégration dans un PRC commun	Les PRC selon les standards de la démarche de l'ingénierie de formation	Possibilité d'intégrer les PRC en un plan commun et intégré
Nombre d'administrations signataires de l'accord de partenariat	0	Au moins 12 institutions signataires	Accord signé	Les administrations sont convaincues et déterminées à opérer leur transformation
% des administrations ayant un dispositif effectif de suivi-évaluation des PRC	0	80%	Rapports semestriels d'activités de RC des administrations	Participation de l'ensemble des parties prenantes (Apprenant, N+1, DRH, management)
Objectif Intermédiaire 2 : Les compétences stratégiques et opérationnelles des fonctionnaires sont renforcées afin de définir, accompagner, mettre en œuvre et utiliser les projets digitaux				
Indicateurs	V/réf	Valeur/cible	Source de vérification	Hypothèses
Nombre de personnes dont les compétences ont été renforcées en matière de digitalisation (désagrégation sexospécifique) et ayant au minimum une formation.	0	1200 fonctionnaires formés en digital dont au moins 40% ³⁰ de femmes	Rapports périodiques de l'intervention (MonOp, Résultats, ...)	Respect du planning de la mise en œuvre du PRC
Taux de réalisation des plans de renforcement des compétences	0	Au moins 80% d'activités de RC sont réalisées	Rapports périodiques de l'intervention (MonOp, Résultats, ...)	Disponibilité des apprenants Efficacité dans la mobilisation des expertises de RC

³⁰ En 2016, le taux d'emploi des femmes dans la fonction publique était de 38,6%, contre 36,8% une année auparavant

Taux de satisfaction des apprenants vis-à-vis des formations, coaching...	o	Au moins 70% des apprenants sont satisfaits	Evaluations à chaud	Bonne planification des formations Qualité des formations
Objectif Intermédiaire 3 : Les capacités du MRAFP sont renforcées en matière de communication, coordination et de capitalisation afin d'opérer la transformation digitale de l'administration publique				
Indicateurs	V/réf	Valeur/cible	Source de vérification	Hypothèses
% d'administrations publiques bénéficiaires ayant participé aux séances de sensibilisation et d'information (Nombre/totalité).	o	95%	Liste de présence / liste des invitations	Communication efficace
CTOS mis en place et opérationnel (tenue des réunions sur base trimestrielle)	NA o	CTOS mis en place Minimum 4 réunions/an	Compte-rendu des réunions des réseaux DRH et DSI	L'Intervention est informée de l'agenda des réunions
Capitalisation de la démarche (modèle)	-	1 produit de capitalisation	Vérifier la disponibilité d'une démarche complète de capitalisation ³¹	Adhésion du MRAFP à la démarche

Tel que décrit dans le contexte de l'intervention, nous disposons de chiffres sur la digitalisation agrégés au niveau national ainsi que sur l'organisation de l'administration et les effectifs des fonctionnaires. Néanmoins, il n'existe pas de données au niveau de détail de notre cadre de résultat.

Etant donné que l'intervention est un projet pilote. C'est la première fois qu'une intervention cible exclusivement la thématique de digitalisation. Au niveau du Ministère, le suivi de la transformation digitale de l'Administration se fait sur base d'indicateurs globaux liés à l'adhésion des Administrations à la stratégie de réforme. Il n'y a pas de système de suivi lié à l'ingénierie de formation (nombre de bénéficiaires de formation, taux de satisfaction des apprenants, taux de satisfaction des administrations et taux de satisfaction des citoyens). Ceci explique les valeurs de base de notre intervention (o, NA). L'intervention prévoit de mettre en place un système de suivi-évaluation du renforcement des compétences aux niveaux des administrations partenaires (deux indicateurs de l'OI1).

³¹ Une démarche complète de capitalisation comprendra au minimum une stratégie, une boîte à outils (modules formation, fiches d'expérience...)

11.2 Descriptions de fonction

11.2.1 Responsable de l'intervention (ECT 2)

Lieu d'affectation : Rabat

Durée de l'intervention : 48 mois

Description de la fonction :

Sous l'autorité du Représentant Résident d'Enabel, le(a) responsable gère l'intervention afin de réaliser son objectif spécifique, en intégrant l'ensemble des domaines de gestion.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

Manager d'intervention

- démarrer, conduire et clôturer l'intervention en prêtant attention à une bonne planification et à la prise de décisions correctes, tout en veillant à une bonne représentation des parties prenantes ;
- élaborer une planification pluriannuelle en concertation avec la Coordination du programme et avec le partenaire, conformément aux conventions ;
- définir, en concertation avec le partenaire, des objectifs de changement réalistes dans l'ensemble de la chaîne de résultats (quels produits, quelle transition/quelles activités de gestion du changement conjointes) ;
- développer la programmation opérationnelle et annuelle ;
- assurer le suivi du système d'évaluation ;
- prévoir et organiser les besoins d'expertise interne et externe ;
- gérer les principaux risques et opportunités, et prendre des mesures préventives et correctives.

Coordinateur des activités / volets /composantes

- suivre les activités et faire des rapports périodiques sur l'état d'avancement ;
- assurer le suivi administratif et financier de la contribution belge à l'intervention, conformément aux accords et procédures en vigueur ;
- intégrer les thèmes transversaux et prioritaires aux interventions ;
- agir en tant que personne de contact principale pour les parties prenantes, notamment pour la Coordination du programme.

People manager

- mettre en place une organisation adéquate en termes de rôles et responsabilités à l'échelle de l'intervention ;
- garantir le respect des règles et procédures définies par le siège ;
- fixer les objectifs et les priorités des collaborateurs ;
- contribuer au recrutement des collaborateurs ;
- motiver, encadrer, suivre et évaluer les collaborateurs ;
- créer un climat de confiance et de responsabilisation ;
- développer les compétences des collaborateurs ;
- favoriser l'ambiance interne et gérer les conflits au sein de l'équipe.

Appui aux processus de changement / Expert en coopération

- faciliter le processus de changement
- évaluer la maturité de la gestion des structures partenaires ;
- conseiller les structures partenaires sur les actions à prendre pour améliorer leur gestion ainsi que sur la façon de mettre en œuvre ces actions ;
- ensemble avec les partenaires, adapter la structure organisationnelle, optimiser les processus, améliorer les systèmes et renforcer les compétences du staff.

Gestionnaire des connaissances

- Stimuler une démarche méthodologique d'apprentissage (recherche-action) ;
- contribuer aux réflexions sur les orientations stratégiques, les méthodes et outils du programme ;
- participer aux réunions de la Coordination élargie du programme ;
- veiller au partage des connaissances avec les parties prenantes de l'intervention.

Profil :

- Son profil professionnel sera de niveau Master ou équivalent ;
- Min. 5 ans d'expérience pertinente dans le pilotage d'interventions/de projets dans la coopération internationale ; toute expérience dans plus de 1 intervention/projet constitue un atout ;
- au moins 5 ans d'expérience pertinente dans le domaine du Renforcement de compétences (Ingénierie de formation, Ingénierie de compétences, pédagogie/andragogie, Ressources humaines) ;
- Expérience dans les modalités de formation en lien avec la digitalisation est un atout ;
- Expérience en contractualisation avec les prestataires de services ;
- De connaissances solides dans le domaine du renforcement des capacités / renforcement institutionnel et dans le développement des ressources humaines ;
- Il/Elle disposera de solides capacités de facilitation de dialogue. Ayant une vision étendue et approfondie de tous les aspects liés à la coopération au développement. Avec une connaissance approfondie des méthodologies de gestion de projets. Il/Elle aura la maîtrise du Français (oral & écrit), l'Arabe est un atout.

11.2.2 Responsable Administratif et Financier (RAF)

Lieu d'affectation : Rabat

Durée d'intervention : 48 mois

Description des tâches :

Sous l'autorité hiérarchique du responsable de l'intervention, le/la responsable administratif et financier interviendra afin de décharger au quotidien les assistants techniques et (co-responsables) du projet, d'une partie de leur charge de travail liée aux procédures administratives, financières et opérationnelles et de leur permettre de se concentrer en priorité sur leurs tâches d'assistance technique.

Coordination

- Coordonner et encadrer dans leur fonction au quotidien, les ressources administratives et financières liées à l'intervention ;
- Assurer la circulation de l'information administrative, financière et marchés publics, notamment entre le projet et la représentation Enabel au Maroc ;
- Appuyer l'organisation logistique et financière des missions de suivi, d'appui méthodologique (contrats cadres mais aussi missions du siège d'Enabel) et des missions d'évaluation ;
- Préparer, avec le responsable finances de la Représentation, les missions d'appui prévues en support à la présente fonction ;
- Sur base des rapports et programmations établis par les institutions partenaires, assurer la consolidation des informations pour assurer le reporting de l'intervention ;
- Elaborer le Manuel de procédures de l'intervention en veillant à la cohérence et en maximisant les synergies, économies d'échelle et exercices conjoints, par rapport aux procédures du partenaire.

Responsable Achats, logistique et marchés publics

- Élaborer le plan de passation des marchés publics, et les Avis de Non Objection ;
- Superviser le processus d'achat et en accroître continuellement l'efficacité ;

- Superviser la gestion du matériel, véhicules, infrastructures (régie) ;
- Assurer la gestion et le suivi des contrats tiers.

Gestion budgétaire et rapportage financier

- Assurer le suivi financier ; veiller entre autres aux limites budgétaires et disponibilités budgétaires ;
- Rapporter sur l'avancement budgétaire des projets et l'utilisation efficiente des fonds ;
- Elaborer des propositions de changement budgétaire et des programmations financières.

Responsable Comptabilité et gestion de la trésorerie

- Superviser, consolider et valider la comptabilité ;
- Suivre la position de trésorerie et gérer les appels de fonds ;
- Superviser la préparation des paiements et approuver les paiements.

Chargé de la Gestion du personnel de l'intervention

- Assurer la gestion administrative du personnel local de l'intervention (contrat, payroll, congés) ;
- Organiser le recrutement et sélection du personnel.

Responsable Gestion des audits

- Analyser les rapports d'audit et fournir un feedback aux auditeurs ;
- Réaliser des plans d'action et suivre leur mise en œuvre ...

Facilitateur de changement

- Se tenir à jour à propos de la maturité de la gestion financière et administrative des organisations ;
- Conseiller les structures partenaires sur des actions à prendre pour améliorer leur gestion ainsi que sur la façon de mettre en œuvre ces actions ;
- Faciliter les processus de changement en matière de gestion administrative et financière ;
- Identifier les besoins en formation en gestion administrative et financière et appuyer l'organisation de formations.

Qualifications requises

- Diplôme de niveau universitaire en sciences économiques 'appliquées' ou équivalent ;
- Minimum 5 ans d'expérience professionnelle en gestion financière ou audit ;
- Expérience dans la gestion d'équipe ;
- Expérience en gestion des ressources humaines et marchés publics constitue un atout ;
- Bonne connaissance des applications informatiques ;
- Bonne connaissance du français.
- Goût pour le travail en équipe avec des collègues issus de contextes différents.
- Fortes qualités analytiques et rédactionnelles
- Sens de la responsabilité et initiative
- Orienté résultat-solution
- Talent d'organisateur, précis et proactif

11.2.3 Assistant(e) Technique National Expert(e) en Digitalisation

Lieu d'affectation : Rabat

Durée d'intervention : 48 mois

Description des tâches :

Sous l'autorité hiérarchique du responsable de l'intervention, l'assistant(te) technique national expert(e) en digitalisation (ATN) est en charge de l'appui technique à la direction du projet dans le processus de renforcement de compétences digitales des fonctionnaires de l'administration.

L'ATN sera l'interface facilitatrice entre les différents partenaires du projet : Responsable de l'intervention (ECT 2), MRAFP, administrations bénéficiaires...

Il/Elle mène, en coordination avec le responsable de l'intervention (ECT 2), toutes les activités permettant l'avancée du projet.

Prestations attendues de l'ATN (liste non exhaustive)

- Analyser les besoins et la faisabilité des demandes de renforcement de compétences digitales ;
- Accompagnement de la transformation digitale des administrations en étant l'interface des services internes (administrations publiques) et des prestataires privés ;
- Appui au responsable de l'intervention (ECT 2) dans l'élaboration d'un programme d'information et de sensibilisation des partenaires.
- Suivi des concertations avec les points focaux des ministères afin de :
 - Contribuer à la traduction leurs besoins, priorités dans des plans de RC
 - Contribuer à l'élaboration des accords de partenariats
- Préparer les termes de référence des formations « digitales » et participer à l'évaluation des offres ;
- Suivi des prestations de formation (contenu) et donner un avis technique sur les livrables
- Appui à la préparation des rapports périodiques d'exécution technique et financière du projet ;
- Participation active à la coordination des experts intervenant dans le cadre des activités du projet ;
- Animation et suivi des outils mis en place dans le cadre du pilotage des projets (site internet, chronogrammes d'activité, etc.) ;
- Suivi des indicateurs, tenue de tableaux de bord du projet et reporting régulier au responsable de l'intervention (ECT 2) et aux partenaires ;
- Participation à l'évaluation du projet ;
- Appui aux activités du MRAFP, correspondant aux objectifs du projet ;
- Développement des approches prospectives (veille) pour anticiper les évolutions du secteur et renforcer la culture numérique des fonctionnaires.

Qualifications requises

L'ATN diplômé bac plus 5 (Digitalisation). Il dispose de :

- Expérience minimale de 5 ans dans la transformation digitale (conception et mise en œuvre de projets digitaux) ;
- Expérience pertinente dans la gestion du changement et dans le coaching ;
- Compétences en gestion et management de projet ;

- Connaissances des méthodes et techniques d'apprentissage novatrices (MOOCs, E-Learning, serious games, e-formation...)
- De bonnes aptitudes en communication constructive, en présentation et en facilitation ;
- Etre engagé(e) en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'intervention ;
- Avoir une sensibilité affirmée pour les thématiques « genre et environnement » ;
- Sens de l'organisation ;
- Attitude proactive et dynamique ;
- une forte curiosité pour les évolutions technologiques du secteur de l'ingénierie pédagogique ;
- Pratique de l'élaboration de rapports et/ou de documentation technique ;
- Maîtrise de l'outil informatique (Ex. Word, Excel, PowerPoint, ...).

11.2.4 Assistant(e) Administratif(ve) et logistique

Lieu d'affectation : Rabat

Durée d'intervention : 48 mois

Description des tâches :

Sous l'autorité hiérarchique du RAF, l'assistant(te) administratif et logistique est en charge de l'appui administratif, logistique et financier du projet.

L'Assistant(e) assumera la fonction de l'accueil et communication du projet...

Il/Elle mène, en coordination avec le RAF, toutes les activités permettant l'avancée du projet.

Prestations attendues de l'AAL (liste non exhaustive)

- Veiller au respect des procédures et de la charte Enabel ;
- Assister le RAF dans la préparation de tous les documents comptables relatifs au projet.
- Contribuer en appui au RAF à la programmation budgétaire annuelle et particulièrement les moyens généraux du projet, en vue de son approbation par le Comité de Pilotage ;
- Contribuer à l'élaboration des rapports d'avancement, notamment en matière comptable et financière, et à leur conformité aux canevas en vigueur d'Enabel (rapports financiers et comptables mensuels, états de caisse, gestion des pièces justificatives de dépenses, inventaire physique, etc...) ;
- Traiter les dossiers administratifs (demandes d'exonération, dossiers complets pour les achats d'équipements et de fournitures, démarches auprès des fournisseurs) ;
- Assurer le classement et la bonne tenue des dossiers selon les modalités et la charte d'Enabel ;
- Assurer toutes les tâches classiques d'un(e) assistant(e) administratif (ve) du projet (Copie, Fax, réception, téléphone, accueil et orientation).

Qualifications requises

- Titulaire d'un diplôme d'enseignement universitaire ou technique en comptabilité ou équivalent, de niveau minimum bac +2,
- d'une expérience d'au moins 3 ans dans une capacité similaire ;
- de l'aptitude d'assurer la gestion administrative, financière et comptable ;
- de l'aptitude de planifier et d'organiser son travail ;

- d'une bonne capacité de communication et d'expression orales ;
- de bonnes capacités rédactionnelles, en français et en arabe ;
- d'une excellente maîtrise de l'outil informatique (Microsoft Office, environnement Windows, logiciels comptables, ...) ;
- d'une intégrité au-delà de tout soupçon ;
- et de la motivation pour appuyer et faciliter le travail d'une équipe (min 6 personnes)
- titulaire d'un permis de conduire