



Résumé exécutif

Rapport de la revue à mi-parcours

« Programme de renforcement des compétences des fonctionnaires (F/H) au niveau central et local en matière de digitalisation »

Intervention « eTamkeen »

MOR.1688811, Royaume du Maroc

COTA

Jean-Jacques KUDELA, chef de mission

Abderrahim GHASSOUB, évaluateur senior

Juillet 2022

La revue a été réalisée dans le cadre de la coopération entre le Royaume du Maroc et la Belgique.

Le rapport de *Revue à mi-parcours* est destiné à l'équipe opérationnelle du projet *eTamkeen*, à Enabel-Belgique, au Comité de Pilotage (CoPil) du projet et à la Direction Générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD).

Le présent *Résumé exécutif* a été tiré à part pour en faciliter la circulation. On se reportera au rapport complet pour une analyse et des recommandations détaillées ainsi que des annexes informatives. On trouvera à la fin du résumé exécutif la table des matières détaillée du rapport complet.

Le rapport a été rédigé par des experts externes indépendants.

Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue des auteurs et ne sont pas nécessairement partagées par Enabel, la Coopération belge ou les autorités du pays concerné.

Remerciements

Nos remerciements vont à chacune des quatorze administrations partenaires du projet et à leurs fonctionnaires qui nous ont reçus sans difficulté, ont répondu toujours avec bonne volonté à nos questions et nous ont fait part librement de leurs témoignages et opinions et suggestions.

Nous tenons également à remercier chaleureusement chacun des membres de l'équipe d'eTamkeen-Enabel, dont le soutien, autant professionnel qu'amical, dans l'organisation et la réalisation de la mission d'évaluation a été sans faille du début à la fin des travaux d'évaluation.



Sommaire du résumé exécutif

LE PROJET ETAMKEEN	4
INTRODUCTION.....	5
1 EVALUATION DE L'INTERVENTION ETAMKEEN	6
1.1 Pertinence : le projet eTamkeen répond-t-il aux besoins de l'administration marocaine?.....	6
1.2 Cohérence : eTamkeen s'accorde-t-il avec les stratégies propres à l'administration marocaine et avec l'assistance technique internationale ?	6
1.3 Efficience : les résultats obtenus à ce jour par le projet eTamkeen sont-ils à la hauteur des moyens engagés ?	7
1.4 Efficacité : les objectifs du projet eTamkeen ont-ils été atteints à ce jour conformément au plan de réalisation fixé ?	7
1.5 Impact : quels sont les changements déjà attribuables à la mise en œuvre du projet eTamkeen?	8
1.6 Continuité : quelle peut être la viabilité des réalisations du programme après la fin de celui-ci ?	8
1.7 Thèmes transversaux.....	9
1.8 Questions spécifiques	10
CONCLUSIONS DE L'EVALUATION	12
2 RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS	13
2.1 Conserver la pertinence : rester à l'écoute des attentes et en phase avec les projets de l'administration marocaine	13
2.2 Maintenir la cohérence : renforcer la coopération avec l'administration marocaine et l'assistance technique internationale pour former les fonctionnaires et poursuivre la réforme administrative.	13
2.3 Rester efficace : mener à bout les activités du projet eTamkeen et atteindre chacun des objectifs	13
2.4 Rechercher l'efficience : faire profiter le plus possible l'administration marocaine des résultats engrangés par le projet eTamkeen	14
2.5 Obtenir un impact : montrer les progrès réalisés ensemble avec le projet eTamkeen et convaincre des changements à poursuivre	14
2.6 Établir la continuité : assurer la meilleure utilisation possible par tous de la production du projet eTamkeen et transmettre aux administrations participantes le désir de continuer dans la même direction.....	14
3 ENSEIGNEMENTS TIRES.....	15
3.1 Choisir le bon partenaire-bénéficiaire du projet.....	15
3.2 Rédiger des cahier des charges à jour des réalités	15
3.3 Concevoir des projets numériques ou des modules numériques	15
3.4 Répliquer à temps	16
3.5 Entraîner avec soi le personnel politique.....	16
4 ANNEXES	17
4.1 SWOT de l'état de la digitalisation du Royaume du Maroc	17
4.2 Grille d'évaluation Enabel	18
4.3 L'équipe d'évaluation	19
TABLE DES MATIERES DETAILLEE DU RAPPORT COMPLET.....	20
TABLE DES ILLUSTRATIONS DU RAPPORT COMPLET	24



Le projet eTamkeen

La fiche technique du projet

Intitulé de l'intervention	Renforcement des compétences des fonctionnaires en matière de digitalisation - eTAMKEEN
Secteurs d'intervention :	Multi-secteurs ; Education-Formation-Emploi ; Digitalisation
Zone d'intervention :	Couverture nationale
Bénéficiaires du projet	14 ministères marocains avec certaines agences sous tutelle
Institution partenaire	Ministère délégué auprès du Chef du gouvernement chargé de la transition numérique et de la réforme de l'administration (MTNRA, ex-MEFRA)
Durée de l'intervention :	60 mois, dont 48 mois pour la mise en œuvre (CS)
Date démarrage et clôture de la convention spécifique (CS) :	18 Novembre 2018 – 18 Novembre 2023
Contribution totale :	3.500.000 EUR
Contribution belge :	3.500.000 EUR
Contribution du partenaire :	0 EUR
Numéro DGD de l'intervention :	NN 3017805
Code Navision Enabel :	MOR 16 888 11

Les objectifs du projet

L'objectif final du projet eTamkeen est de contribuer à l'amélioration et à la modernisation du service public marocain.

Le projet vise à **renforcer les compétences numériques des fonctionnaires au niveau national, régional et local** afin de poursuivre plus efficacement la réforme administrative en cours.

Les objectifs intermédiaires sont de former les administrations aux usages numériques

- **Objectif 1 : transmettre les compétences** nécessaires à la transformation numérique des administrations bénéficiaires du programme.
- **Objectif 2 : mettre en œuvre les compétences** acquises pour réaliser et utiliser des projets numériques
- **Objectif 3 : renforcer la coordination et la communication** au sein du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration pour diffuser les connaissances et les savoir-faire acquis.

On notera que le MNTRA est le partenaire principal avec lequel le projet est cogéré par ENABEL, mais il est également bénéficiaire des activités du projet, particulièrement dans le cadre de l'objectif intermédiaire 3.



Introduction

La présente revue à mi-parcours s'est déroulée du 11/02/2022 au 15/04/2022. Elle a porté sur les travaux entrepris pour la réalisation du projet eTamkeen depuis la signature de l'accord de coopération entre le gouvernement du Royaume du Maroc et l'agence de coopération technique du Royaume de Belgique le 18/11/2018 jusqu'à la fin de la mission de terrain le 26/03/2022.

Objectifs de la revue à mi-parcours

Le travail des évaluateurs doit aider le donneur d'ordre, Enabel, à réaliser trois objectifs essentiels à une poursuite positive de la coopération technique avec le gouvernement marocain :

- *Apprécier les progrès accomplis et résultats atteints par le projet*, soit formuler un avis qualitatif et quantitatif sur l'avancement du programme
- *Piloter le projet*, c'est à dire formuler des recommandations pertinentes pour la poursuite du programme, fondées sur l'analyse des données collectées
- *Tirer des leçons de l'expérience du projet en cours* et suggérer des améliorations pour la formulation des programmes et stratégies en préparation chez Enabel.

Approche et méthodes utilisées

La mission d'évaluation s'est déroulée en 3 temps principaux : revue documentaire, visites de terrain¹ et rédaction du rapport détaillé d'évaluation.

Dans le cadre d'une approche qualitative et quantitative les évaluateurs ont recouru aux critères d'évaluation communément utilisés par l'OCDE², la Commission Européenne³ et la Banque Mondiale⁴. A la demande expresse d'Enabel-Belgique⁵ et du Cota nous avons appliqué tout au long de nos travaux une *démarche participative* impliquant un échange permanent sur les objectifs et les méthodes avec les équipes d'Enabel-Maroc : compte rendus d'entretien quotidiens, ateliers de réflexion et de restitution.

L'évaluation couvre les *14 partenaires-bénéficiaires* du projet et *tous les types d'actions entreprises* par le projet eTamkeen : études, conception de matériels pédagogiques, organisation de sessions de formation, organisation d'évènements publics et médiatiques, conception et utilisation d'outils pédagogiques (plateforme d'e-learning) et de communication (bulletins d'information, brochures...).

Les évaluateurs⁶ se sont également attachés à comprendre le fonctionnement administratif et politique du projet avec l'ensemble des parties prenantes. Les évaluateurs auront interrogé *une centaine de personnes* durant l'évaluation, la très grande majorité d'entre elles en face à face⁷.

Les entretiens menés ont suivi une approche semi-directive. Les entretiens avec les ministères se sont déroulés avec 2 à 5 interlocuteurs. Les entretiens ont donc été menés essentiellement en groupe, avec quelques entretiens individuels. Deux ateliers (focus groups) ont permis de sortir du cadre directif. Chaque entretien a duré de 90 à 120 minutes ; les ateliers de 120 à 150 minutes. Les entretiens ont eu lieu sur le lieu de travail des personnes interrogées dans la capitale et en régions. Quelques entretiens ont été réalisés en ligne au retour du Maroc.

¹ 10 jours ouvrés entre le 13/03/22 et le 26/03/22

² <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

³ https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/wiki/en-methodological-bases-and-approach-0

⁴ <https://ieg.worldbankgroup.org/evaluation-principles-and-standards>

⁵ Le siège à Bruxelles

⁶ L'équipe d'évaluateurs est présentée en annexe 0, page 20

⁷ « présentiel »



Digitalisation en cours de l'administration marocaine

Le Royaume du Maroc a entrepris avec le tournant du siècle de grands chantiers qui ont pour but de faire du pays le hub internet de l'Afrique et de réduire les disparités sociales qui se reflètent en matière de digitalisation.

Malgré plusieurs plans stratégiques d'ensemble pour *lutter contre la fracture numérique*, les disparités restent importantes entre la ville et la campagne, entre les hommes et les femmes entre les jeunes et les vieux, entre les riches et les pauvres.

Le Maroc est un pays avec une population jeune importante et, par conséquent, avec des besoins croissants de formation et de créations d'emplois.

Le Maroc a réalisé d'importants progrès dans le secteur privé, notamment en matière d'équipements (particuliers et entreprise), et de libéralisation des télécommunications, mais les *retards dans le secteur public sont conséquents* en termes d'équipement, de formation et d'offre de services publics électroniques.

On trouvera en annexe 4.1, page 17, une présentation SWOT de la digitalisation du Maroc.

1 Evaluation de l'intervention eTamkeen

1.1 Pertinence : le projet eTamkeen répond-t-il aux besoins de l'administration marocaine?

Le projet a été pertinent, est pertinent et reste pertinent.

Les termes de référence ont été élaborés avec le partenaire principal (MEFRA⁸), puis validés par les parties belges et marocaines. Le projet reste d'actualité dans le cadre de la stratégie de réforme administrative et de digitalisation renouvelée; il répond toujours aux attentes des bénéficiaires.

La poursuite de plusieurs enjeux combinés essentiels pour le Royaume du Maroc concourt à la modernisation accélérée du pays : décentralisation de la décision politique, régionalisation de l'action administrative, développement de l'économie verte et protection de l'environnement, égalité des genres et formation tous azimuts aux techniques et savoir-faire numériques.

Après 3 gouvernements successifs⁹ et un remaniement depuis le lancement de l'idée du projet, le projet reste soutenu par l'administration marocaine. Le MTNRA est le partenaire principal du projet eTamkeen et l'ADD un partenaire-bénéficiaire dont l'importance dans le projet sort renforcée après la réorganisation ministérielle d'octobre 2021.

1.2 Cohérence : eTamkeen s'accorde-t-il avec les stratégies propres à l'administration marocaine et avec l'assistance technique internationale ?

Le projet s'est inséré sans difficulté dans les objectifs et stratégies marocaines de modernisation de l'administration : numérisation des procédures, formation des fonctionnaires aux TIC, recherche d'une plus grande efficacité et d'une plus grande proximité avec les citoyens.

Le projet s'est adapté deux fois de suite aux changements stratégiques gouvernementaux. Le Plan National de Réforme de l'Administration (PNRA 2018-2021) qui a constitué la base de la conception du projet a connu un 1^{er} remaniement avec la réorganisation ministérielle d'octobre 2019¹⁰ et la restructuration du MRAFP¹¹ en Département de la Réforme et de l'Administration,

⁸ Les élections législatives de septembre 2021 ont entraîné la réorganisation du Ministère de l'Economie et des Finances et de la Réforme de l'Administration (MEFRA) et son éclatement en deux ministères. Le nouveau partenaire principal du projet, le MTNRA a hérité la transformation numérique ET la réforme administrative.

⁹ Benkiran II (2013-2017) ; El Otmani I (2017-2019) ; El Otmani II (2019-2021) ; Akhannouch (depuis 2021)

¹⁰ Peu de temps après le démarrage du projet

¹¹ Ministère de la Réforme Administrative et de la Fonction Publique



rattaché au MEF-Ministère de l'Economie et des Finances. Le 2nd changement d'importance a suivi les législatives de septembre 2021, un nouveau gouvernement et de nouvelles priorités.¹² Le projet est rattaché aujourd'hui au Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme Administrative (MTNRA).

La plupart des partenaires disposent de leur propre « feuille de route », désignation commune au Maroc pour les orientations stratégiques d'un ministère. Les ministères ne disposant pas déjà de leur propre feuille de route se réfèrent au Nouveau Modèle de Développement (NMD) d'avril 2021¹³. *Le chantier numérique est prioritaire en tant que levier du changement.*

Le projet est cohérent aussi avec la stratégie D4D d'Enabel¹⁴ et les Sustainable Development Goals fixés en 2015 dans l'Agenda 2030 des Nations Unies pour le développement durable.¹⁵ Il y a bien, par ailleurs, cohérence générale du projet avec les autres projets Enabel si l'on considère que les interventions se complètent utilement pour le bénéfice de la société marocaine. Cela dit, le projet eTamkeen fait bien partie d'une communauté d'intérêts, mais pas d'une communauté de publics : le projet eTamkeen est le seul projet en cours visant la formation des fonctionnaires.

1.3 Efficience : les résultats obtenus à ce jour par le projet eTamkeen sont-ils à la hauteur des moyens engagés ?

eTamkeen fait partie maintenant de la panoplie d'instruments à disposition du MTNRA dans la poursuite de la réforme d'administration marocaine et à la disposition de chacun des partenaires pour concourir à la formation de leurs personnels. *Les partenaires du projet ont intégré dans leurs plans de formation respectifs les produits eTamkeen.*

Pour les institutions qui ont un plan de formation général incluant un plan de renforcement des capacités digitales, le projet eTamkeen permet de faire des économies en se substituant à des actions prévues ou en cours de préparation. Pour celles qui n'ont ni plan de formation général, ni plan de renforcement des capacités digitales, le projet eTamkeen répond à un manque.

On considèrera donc que *l'efficience des activités est bonne en général, et maximale dans le cadre du Covid* compte tenu du besoin urgent et général de soutien sur les questions de télétravail et cybersécurité auquel a répondu eTamkeen : les dépenses du projet pour créer les supports et dispenser les formations auront permis aux ministères de continuer à travailler et d'éviter des erreurs d'organisation. Ces dépenses ont constitué un investissement, puisque la demande de ces formations a été forte et réitérée.

1.4 Efficacité : les objectifs du projet eTamkeen ont-ils été atteints à ce jour conformément au plan de réalisation fixé ?

Les objectifs du projet, pour la période sous revue, ont été globalement atteints. Après une phase de déploiement ralentie par le Covid, le projet a pu finir les plans de renforcement des compétences, puis est passé activement à la phase de mise en œuvre des actions de formation.

La transmission des compétences (Objectif 1) avance selon le plan, mais la mise en œuvre des procédures de suivi des plans de formation dans les institutions est inégale, car le projet est dépendant des changements qui interviennent à l'intérieur des administrations.

Le renforcement des compétences (Objectif 2) prend la forme de sessions de formation qui rencontrent le succès auprès des participants avec des thèmes variés ; l'objectif quantitatif en nombre de participants est atteint.

Le renforcement de la coordination et de la communication (Objectif 3) enregistre des résultats corrects, mais la capitalisation a pris un peu de retard. La coordination opérationnelle du projet

¹² Notons toutefois qu'au niveau intermédiaire, ce sont les mêmes personnes qui sont restées aux commandes. Le projet a conservé les mêmes contacts, ce qui a certainement contribué à maintenir la cohérence de l'action.

¹³ https://www.cese.ma/media/2020/10/CESE-Nouv_Modele_de_Devt-f-3.pdf

¹⁴ https://www.enabel.be/sites/default/files/strategie_enabel_2030_versioncourte_cov_fr.pdf

¹⁵ Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, <https://sdgs.un.org/2030agenda>



fonctionne bien, établie sur un respect mutuel entre le projet et les ministères. La coopération politique entre Enabel et gouvernement marocain ne rencontre aucune difficulté. Par contre, la coordination et la communication attendues du MTNRA, partenaire principal, vis-à-vis des autres institutions reste un peu trop discrète.

Le projet a acquis une forte visibilité avec 2 types d'actions de formation/animation : le 'Cycle prioritaire' de formation pour répondre à la désorganisation générée par la pandémie de Covid et l'organisation d'un hackathon spécifique à l'administration, l'Idarathon 2020. Deux résultats se font attendre : la signature des accords tripartites de coopération et les voyages d'études.

1.5 Impact : quels sont les changements déjà attribuables à la mise en œuvre du projet eTamkeen?

L'impact idéal aurait consisté, dans un premier temps, dans la mise en pratique des formations reçues par les participants qui permettrait, dans un second temps, la réforme de l'organisation et des comportements des fonctionnaires. *L'impact constaté, par contre, des activités du projet sur les participants et les administrations reste modeste pour l'instant ; les formations ont touché peu de monde dans l'absolu¹⁶ et le changement peine à s'imposer au niveau hiérarchique supérieur.*

L'impact principal sur les simples participants – et certainement essentiel – a été de sensibiliser le public des fonctionnaires aux enjeux numériques et de répondre à des questions d'actualité dans la presse papier et audiovisuelle : intelligence artificielle, innovation, cybersécurité, société du numérique...

L'impact sur les référents numériques du projet au sein des ministères participants (les « points focaux ») a été sensiblement le même que pour les autres participants, mais compte tenu de leur connaissance d'ensemble du projet, *les référents sont plus conscients des enjeux (et des limites) du projet.* Formés spécifiquement au monitoring de projet, les référents sont ceux qui sont appelés à soutenir la mise en œuvre du suivi-évaluation des formations et de la mise en place des plans de formation digitale (PRC¹⁷) dans leurs ministères respectifs. L'activité a pris quelque retard et, par ailleurs, les référents parviennent avec une fortune diverse à faire connaître le PRC en dehors des services dont ils sont issus (DRH et DSI).

1.6 Continuité : quelle peut être la viabilité des réalisations du programme après la fin de celui-ci ?

Il reste 18 mois avant la fin du projet, soit 12 mois effectifs d'activité pleine, compte tenu des délais administratifs de clôture du projet. Le projet peut-il générer des effets à plus long terme que sa propre durée de réalisation ? L'appréciation de la durabilité ou continuité a porté sur les aspects humain et matériel. *La continuité matérielle du projet nous semble probable, mais la continuité humaine n'est pas garantie aujourd'hui.*

L'engagement actuel sans faille des référents numériques connaît une limite, posée par leur statut de bénévole, qui remet en cause leur engagement futur : une large part de la continuité humaine du projet dépendra de la reconnaissance¹⁸ accordée aux référents par leur propre administration. En ce qui concerne les participants des formations, si l'on considère que le projet a atteint son but en préparant les fonctionnaires, *il faut capitaliser dessus et poursuivre les formations.* La durabilité des effets de l'intervention financée par Enabel va donc dépendre de l'action de l'administration marocaine.

Assurer la continuité matérielle du projet, c'est assurer *une seconde vie aux modules de formation et à la plateforme d'enseignement en ligne.* La phase de capitalisation débute juste ; il

¹⁶ L'objectif quantitatif fixé de 1.200 a été atteint, mais il faut le rapporter aux 450.000 fonctionnaires marocains. Le projet eTamkeen et les services de formation partenaires disposent de moyens limités pour toucher plus de monde actuellement ; par ailleurs, la force d'inertie des ministères est une constante dans les projets de réforme administrative...

¹⁷ Plan de renforcement des compétences

¹⁸ Descriptions de poste, emploi du temps, promotion, primes d'activité ou de responsabilité...



est donc trop tôt pour évaluer sa réalisation. Notre évaluation a porté sur l'existence des conditions minimales requises pour la transmission des modules et plateforme¹⁹.

La plateforme d'eLearning dispose de nombreux héritiers putatifs, mais l'héritage doit-il être partagé entre tous les ayant droits ou bien doit-il être transféré à un héritier unique pour diverses raisons pratiques et/ou politiques ? La décision est politique et revient au partenaire principal, le MTNRA, dont la tâche est avant tout de piloter la numérisation de l'ensemble des administrations marocaines et de conduire la réforme administrative.

En termes de continuité des modules de formation *l'enjeu est moins une question technologique que de contenu*²⁰. Il faudra nécessairement que les administrations imaginent des cycles de spécialisation, c'est-à-dire qu'il leur faudra *passer d'une formation par modules communs à des parcours de formation spécialisés*. En répondant aux attentes de formation pointues et nombreuses, l'administration marocaine remplira d'une part une *obligation pratique* (former ceux qu'elle emploie et dont elle a besoin pour fonctionner), mais aussi une *obligation politique* en rendant possible la réforme administrative annoncée par les gouvernements successifs.

1.7 Thèmes transversaux

Comme tout projet Enabel, eTamkeen doit contribuer au maintien et au développement de valeurs énoncées par les Nations Unies que l'on regroupe sous le qualificatif de «transversales», puisqu'elles s'appliquent par principe à tout type d'activité : lutte contre toutes formes de discrimination, protection de l'environnement, protection des données personnelles, etc...

Les évaluateurs ont obtenu peu de réponses à leurs questions à ce propos. En effet, les objectifs fondamentaux du projet ne sont pas la lutte contre les formes de discrimination, le renforcement des droits de l'homme et de la protection des données, ni la protection de l'environnement. *Aucune inquiétude décelée.*

1.7.1 Égalité des genres

L'obligation d'un traitement égal des genres est affirmée dans le titre même du projet, « *Renforcement des compétences des fonctionnaires (femmes & hommes) au niveau central et local* ». Le DTF fixe le nombre de personnes à former à 1.200 dont 40% de femmes.

En fait, *les femmes sont majoritaires dans eTamkeen* au sein de l'équipe du projet (66%), des référents numériques (60%) et des apprenants (54%), alors qu'elles représentent 36% de l'ensemble des fonctionnaires et 22% des cadres de l'administration marocaine.

1.7.2 Protection de l'environnement

L'utilisation extensive des techniques numériques par le projet représente en soi *une bonne illustration des aspects multiples du numérique sur l'environnement*. Il nous semble toutefois souhaitable que dans une prochaine session de formation soient abordés les rapports (ambigus) entre développement de l'économie numérique et protection de l'environnement

1.7.3 Libertés publiques

Nos questions aux participants sur la promotion/défense des libertés publiques grâce au renforcement des compétences numériques ont suscité *peu de réponses*. Certains ont bien noté les liens technologiques entre cybersécurité et protection des données, mais ont rarement remarqué les liens juridiques et la protection de droits constitutionnels.

¹⁹ Voir notamment l'étude comparative des capacités techniques des 14 institutions marocaines concernées dans l'annexe 5.10, « Inventaire des possibilités de reprise de la plateforme eTamkeen... »

²⁰ La duplication des modules en ligne posera sans doute des questions de propriété intellectuelle à prendre en compte. Voir la recommandation R26.



Nos questions ont par contre reçu, *un accueil favorable des institutions chargées de la défense des libertés publiques*²¹. Chacune de ces institutions a montré *un intérêt particulier à collaborer avec les autres partenaires afin de monter des formations numériques intégrant les libertés publiques.*

1.8 Questions spécifiques

Ces questions ont été posées par les rédacteurs des termes de référence de l'évaluation.

1.8.1 Question spécifique 1 : dispositif d'identification des compétences, de coordination et de monitoring

Tout au long de la revue des critères CAD précédents, nous avons constaté que les relations sont bonnes entre les institutions partenaires et l'équipe eTamkeen, prise dans son ensemble mais aussi individuellement avec chacun des membres de l'équipe.

La coordination et le suivi du projet du côté des institutions bénéficiaires sont assurés avant tout par les *référénts numériques de chaque institution* qui jouent un rôle spécifique, vis-à-vis de l'équipe du projet comme vis-à-vis des participants des formations. Ce sont des bénévoles, motivés uniquement par la conscience de l'utilité de leur travail et l'intérêt de la formation spécifique qu'ils reçoivent en plus des autres participants. *Ils ont apprécié d'être associés à l'identification et la définition des besoins en formation et sont prêts à titre individuel à s'investir plus dans la conception et l'organisation des activités du projet.*

Les participants manifestent un intérêt qui varie en fonction de la thématique de la formation, de leur propre formation antérieure et de leurs responsabilités professionnelles. Il nous semble *qu'une réflexion plus profonde sur les critères de sélection aurait permis aux participants de tirer un meilleur profit des formations.* Cette réflexion aurait dû être menée par les institutions bénéficiaires pour éviter les désignations 'par défaut'.

Référénts et participants forment autour du projet eTamkeen, et au bout de 18 mois, *les prémises d'un réseau assez actif, mais fragile.*

De façon formelle, *le réseau des référents est animé par l'équipe eTamkeen* qui les réunit à l'occasion de formations spécifiques et des séances du Comité Technique d'Orientation et de Suivi de l'intervention (CTOS). Si l'équipe d'eTamkeen entretient un rapport personnel avec chacun des référents, *les référents ont également établi entre eux des rapports individuels informels.* Ils témoignent volontiers de premiers échanges d'expérience, directs et spontanés, que cela soit dans le domaine professionnel ou personnel, mais toujours lié à l'acquisition des compétences numériques

En ce qui concerne les participants, *la question d'un réseau des apprenants nécessite une réflexion plus profonde avec les ministères concernés.* A la fin du projet, dans les conditions actuelles des relations entre participants, tout lien disparaîtra entre eux, sauf ceux des amitiés qui ont pu naître entre certains.

1.8.2 Question spécifique 2 : innovation et agilité

Le projet a apporté aux institutions bénéficiaires et aux participants une nouveauté et une modernité qui se sont exprimées de différentes manières.

L'équipe eTamkeen a démontré ses *capacités d'adaptation et de mise en œuvre des compétences numériques*, plus particulièrement dans deux activités (juin à décembre 2020) : le « Cycle prioritaire » de formation en réponse à la crise sanitaire du Covid et « l'Idarathon », un hackathon pour les fonctionnaires participants au projet.

²¹ Conseil National des Droits de l'Homme-CNDH, Ministère d'Etat chargé des Droits de l'Homme et des Relations avec le Parlement – MEDHRP, Instance nationale de probité, de prévention et de lutte contre la corruption-INPPLC



La crise sanitaire a démontré *de façon concrète et visible* comment les compétences numériques permettaient de résoudre une large partie des difficultés générées par la pandémie en termes de communication et de formation. *La mise en ligne des formations a permis au projet de toucher plus de gens que prévus en présentiel*, puisque la formation a été suivie au-delà des 14 institutions retenues originellement.

La crise a donc eu un effet d'aubaine qui *aura permis au projet de réaliser une opération de promotion de son offre et de démontrer in vivo l'utilité de ce qu'il prônait, innovation et agilité*. Par ailleurs, la réponse apportée par l'équipe eTamkeen a préparé les esprits à la mise en place de la plateforme LMS, développée l'année suivante.

Les thèmes des formations ont été agréés avec les ministères partenaires (principalement le MTNRA) et résultent de l'enquête menée au début du projet. La formulation des sujets correspond au besoin de *procurer une vision d'ensemble à des non spécialistes, mais aussi d'attirer en suscitant la curiosité autour de thèmes d'actualité*: cloud, cybersécurité, TIC, IA, Big data et Open data, etc... Il s'agit donc d'une ouverture au monde contemporain.

Un gros effort de promotion est réalisé et *l'accent mis sur les concepts d'innovation, de modernité, de changement*. Dans l'ensemble, les participants perçoivent correctement le côté innovant des formations. Certains sujets ont rencontré un succès plus particulier auprès des participants qui ont véritablement découvert les notions de «design thinking», «user experience», «lean management».

Le changement et l'innovation apportés aux fonctionnaires par le projet ne se manifestent pas seulement dans le choix des sujets de formation, mais aussi dans *l'introduction d'outils modernes, pas ou peu utilisés par les administrations marocaines*.

On retiendra que les formations du projet apportent aux participants *non seulement une réflexion sur l'innovation et le changement, mais aussi des moyens pratiques* pour entreprendre ce changement. *Le déroulement d'Idarathon a eu valeur d'exemple des théories du changement portées par le projet*. Les conclusions tirées par les participants montrent une parfaite réception du message émis par le projet. Les participants ont surtout été marqués par le fait que des non informaticiens avaient le droit de faire des propositions concernant des services publics électroniques et que leur opinion d'utilisateur comptait autant que celle d'un technicien ; les participants ont perçu *l'approche proposée comme une libération de leur créativité*.

1.8.3 Question spécifique 3 : capitalisation et extension de la démarche vers les autres administrations au-delà des départements déjà bénéficiaires.

Le gouvernement marocain souhaitait à l'origine (2016) que le projet bénéficie à l'ensemble des ministères et couvre le renforcement général des compétences des fonctionnaires. L'accord intervenu en 2018 a limité le périmètre d'action à 14 institutions²² et au renforcement des seules compétences digitales.

A la demande réitérée aujourd'hui de l'extension du projet à d'autres administrations, notre réponse reste négative : 1) le budget du projet est limité à 3,5 M€ et il faut éviter la dispersion des moyens, 2) le temps du projet restant est limité à 12 mois effectifs d'activité et il faut éviter la dispersion des opérations.

Plutôt que d'étendre le projet, il est souhaitable et faisable de multiplier le nombre de participants ayant bénéficié du projet. *La capitalisation des résultats, à notre sens, doit passer avant tout par la réplique des formations déjà prêtes d'ici la fin du projet et à travers le pays*. La réplique sera *d'autant plus efficace qu'elle sera soutenue par le MTNRA et les ministères qui en ont déjà bénéficié*.

La capitalisation au-delà de la fin du projet passe par une réflexion politique interne à l'administration marocaine. A notre sens, l'appropriation physique (héritage du matériel

²² Le gouvernement comptait à l'entrée en vigueur du projet 20 ministères (gouvernement elOthmani I, 10/2017-10/2019)



pédagogique et de la plateforme) n'est pas l'enjeu central de l'appropriation. *Le MTNRA ne peut échapper à un travail de réflexion stratégique* sur l'utilisation des résultats du projet d'aujourd'hui pour fédérer l'ensemble des ministères autour de la réforme administrative, sa mission principale. *Il est évident que la réflexion stratégique devra impliquer l'ADD au premier chef.*

On trouvera dans notre rapport des *suggestions détaillées sur la manière de perpétuer l'héritage politique du projet, c'est-à-dire sur les modes possibles d'appropriation par l'administration*²³. Ces propositions mènent à 3 actions principales : 1) une campagne interne de promotion à l'attention des fonctionnaires en tant qu'utilisateurs et bénéficiaires des formations qu'on leur destine 2) une formation à long terme progressive pour tous les fonctionnaires 3) un suivi régulier et méthodique des progrès (monitoring + évaluations) pour permettre les ajustements nécessaires.

Conclusions de l'évaluation

On trouvera la grille d'évaluation Enabel donnant une vue d'ensemble en annexe 4.2, page 18,

La crise sanitaire aurait pu avoir un effet fondamentalement négatif, mais *l'on constate que le confinement a accéléré la réalisation des objectifs de la stratégie gouvernementale visant à augmenter le niveau moyen des compétences numériques des Marocains.*

Pourtant, les indices UNPAN²⁴ font état d'un recul du Maroc par rapport à d'autres pays. *La poursuite de la réforme administrative devrait permettre au Maroc de remonter dans les indices.* La satisfaction de l'usager citoyen est une priorité prise en compte par l'ADD dont l'implication est croissante dans la société marocaine.

Alors que plusieurs pays membres de l'Union Européenne ont vécu des moments de malentendus avec le Maroc, le Royaume de Belgique a maintenu et poursuivi des *relations de coopération sans nuage avec le Royaume du Maroc*, garantissant au projet eTamkeen un cadre diplomatique paisible et bienveillant.

Le projet a su conquérir les cœurs des fonctionnaires des ministères partenaires, ce qui assure à la Belgique une *excellente image et une bonne visibilité* de la coopération technique belge. La réussite d'eTamkeen sert l'ensemble des projets Enabel au Maroc et offre un bon exemple de cogestion bailleur/bénéficiaire.

La réussite tient aussi grandement, à nos yeux, à la façon dont le chef d'équipe eTamkeen a fait *adhérer son équipe à une vision commune et projeter un ordre* qui permet à tous de travailler dans la même direction. Les membres de l'équipe sont motivés et actifs, chacun est très impliqué dans son domaine et prêt à soutenir ses collègues. *L'équipe eTamkeen vit le projet comme une aventure qu'elle a su faire partager aux bénéficiaires qui l'on rejointe.* Le projet joue un rôle pilote pour l'administration marocaine.

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

Les activités de renforcement des compétences du projet se déroulent *correctement sur le plan technique et rencontrent l'intérêt* des participants aux formations. Cela dit, il n'est pas toujours clair pour tous que l'enjeu de ce projet de diffusion des « eSkills », réside dans la réforme administrative du pays et, partant, la modernisation de l'Etat et du Service Public. Les fonctionnaires formés progressent bien dans la découverte et la maîtrise des compétences

²³ Voir paragraphe 3.9.3.1-L'héritage politique du projet ne peut être que marocain et paragraphe 3.9.3.2-Comment pratiquement perpétuer l'héritage politique du projet. Quelques suggestions.

²⁴ <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index>



numériques, mais cette progression se fait au niveau individuel. Il n'y a pas encore de progression visible au niveau collectif²⁵, ce qui ralentit la conduite du changement.

Le projet aborde sa deuxième et dernière partie avec quelques retards corrigibles. Le projet est resté très central et ministériel ; la coopération avec les régions et le niveau local a débuté un peu timidement ; il doit se consacrer dorénavant plus aux niveaux régional et local.

La continuité du projet dépendra non seulement du transfert des matériels pédagogiques et des outils techniques (plateforme), mais aussi du développement d'une vision stratégique par le MTNRA et de sa reprise par toutes les administrations. L'avenir du renforcement des compétences de l'administration marocaine est marocain.

2 Recommandations et suggestions

Le rapport détaillé d'évaluation comprend 28 recommandations et suggestions. Nous avons conscience du nombre important de suggestions. Compte tenu des activités programmées et du temps restant, il est vraisemblable que toutes ne pourront être mises en œuvre. Le Comité de Pilotage se prononcera utilement sur les choix éventuels à faire.

Nous reprenons ci-dessous les recommandations qui nous semblent les plus significatives

2.1 Conserver la pertinence : rester à l'écoute des attentes et en phase avec les projets de l'administration marocaine

- R1 Le projet s'efforcera de conserver la souplesse et la rapidité d'adaptation qui ont fait son succès. Il lui faut pratiquer une veille pour coller aux besoins nouveaux, mais en conservant le filtre de l'intérêt commun ; *le projet ne peut répondre à tous les besoins, ni aux besoins spécifiques à certaines institutions.*
- R3 On rappellera brièvement les objectifs du projet et ceux de la réforme administrative à chaque nouvelle session, mais également à chaque nouvelle séance (certains participants ne prennent part qu'à certaines séances). L'important est de *lier de façon explicite l'acquisition de compétences numériques avec les nécessités de la réforme administrative.*

2.2 Maintenir la cohérence : renforcer la coopération avec l'administration marocaine et l'assistance technique internationale pour former les fonctionnaires et poursuivre la réforme administrative.

- R7 Le projet à l'occasion de proposer immédiatement à plusieurs ministères la rédaction de la partie «renforcement des compétences digitales» des plans de formation actuellement en cours de préparation ou de révision. Cette action pourrait être réalisée en coopération avec l'ADD et le MNTRA qui ont là l'occasion de standardiser la formation aux compétences numériques de plusieurs ministères. Nous reprendrons cette suggestion en R22 pour renforcer l'impact du projet.
- R8 Le projet intégrera au plus vite les nouveaux référents numériques régionaux et locaux du projet. Il faudra prévoir une mise à niveau en ligne afin qu'ils puissent rapidement atteindre le niveau des référents plus anciens.

2.3 Rester efficace : mener à bout les activités du projet eTamkeen et atteindre chacun des objectifs

- R10 Il est indispensable d'*ouvrir les formations aux fonctionnaires régionaux et locaux.* Plusieurs schémas sont possibles qui ne s'excluent pas mutuellement²⁶.

²⁵ 1200 fonctionnaires représentent beaucoup de monde pour le projet eTamkeen, mais une hirondelle ne fait pas le printemps.



R12 Les formations, répliquées et nouvelles, s'appuieront sur des *études de cas concrets* : difficultés rencontrées par les fonctionnaires dans l'exercice de leurs fonctions. On cherchera un compromis entre des cas concrets spécifiques à des métiers particuliers au sein de ministères particuliers, et des généralités banales et communes.

R15 Le projet portera son *attention sur la partie thématique des activités de coaching et voyages d'études* (avant, pendant, après) afin que les bénéficiaires en tirent le meilleur bénéfice. Il convient de proposer des voyages d'études également à l'intérieur du Maroc. Le bénéfice recherché sera un engagement plus profond des fonctionnaires centraux vis-à-vis des régions et une meilleure compréhension par les fonctionnaires locaux des objectifs gouvernementaux.

2.4 **Rechercher l'efficacité : faire profiter le plus possible l'administration marocaine des résultats engrangés par le projet eTamkeen**

R18 La réplique doit être le maître mot : en faire plus avec le même argent.

2.5 **Obtenir un impact : montrer les progrès réalisés ensemble avec le projet eTamkeen et convaincre des changements à poursuivre**

R21 Le projet proposera son assistance technique pour *rédiger une méthodologie d'évaluation à froid et la mettre en œuvre* avec l'appui du MTNRA dans les tous les ministères. En effet, les ministères visités réfléchissent actuellement aux moyens de réaliser l'évaluation à froid de leurs programmes de formation (au-delà des seules compétences numériques).

R22 Nous reprenons ici une recommandation formulée en R7 pour renforcer la cohérence du projet. Le projet proposera son assistance technique pour rédiger le Plan de Renforcement des Compétences numériques des ministères. Nous voyons là *une chance unique et limitée dans le temps (!)* de proposer l'assistance technique de l'équipe eTamkeen et d'Enabel pour rédiger le PRC numérique des ministères avec l'appui du MTNRA. Ceci créera *une approche unifiée du renforcement des capacités numériques et instituera une certaine standardisation* pédagogique.

2.6 **Établir la continuité : assurer la meilleure utilisation possible par tous de la production du projet eTamkeen et transmettre aux administrations participantes le désir de continuer dans la même direction.**

R24 Une approche logique nous porte à recommander que *la plateforme et les modules soient transférés au MTNRA afin de 1) rendre la plateforme accessible à tous²⁷, 2) imposer des standards²⁸, 3) concentrer les registres donnant accès à chaque plateforme individuelle et spécialisée de ministère.*

L'honnêteté et l'expérience d'autres projets autour du monde nous oblige néanmoins à souligner que la solution la plus pragmatique - et qui offre le plus de chances de survie au matériel et outils du projet - consisterait à fournir à *chaque institution une copie intégrale de la plateforme et de l'ensemble des modules²⁹* à partir desquelles elle intégrerait et développerait son propre matériel pédagogique de façon autonome ; chaque plateforme serait accessible aux autres institutions (voir note de bas de page n°28).

R26 Le projet fera intervenir des juristes marocains spécialistes du droit de la propriété intellectuelle pour *évaluer les risques liés à la réutilisation de matériels préparés par des consultants externes*. Les institutions récipiendaires feront appel à des juristes spécialistes du droit numérique pour *préparer les Conditions Générales d'Utilisation*

²⁶ Voir le rapport complet.

²⁷ Plateforme installée sur serveur MTNRA et contenu partageable avec tous au format SCORM.

²⁸ Chaque ministère développe son propre matériel pédagogique après avoir consulté la plateforme centrale (commune) pour éviter doublons, gaspillage de temps et d'argent.

²⁹ Afin d'éviter que le matériel repris par une seule institution ne risque de déperir dans une armoire devant le manque de motivation de l'institution pour l'utiliser et le mettre en valeur.



(CGU) des futures plateformes. Les institutions récipiendaires se rapprocheront également de la CNDP pour répondre aux nouvelles normes de protection des données personnelles édictées au Maroc.

- R28** Le MTNRA devra envisager de pérenniser le groupement des référents du projet qui ont accumulé une expérience particulière et pourraient soutenir la mise en place d'actions de formation semblables dans d'autres institutions. Le MTNRA pourrait notamment confier aux référents une fonction de veille et de proposition autour des compétences numériques. Il

3 Enseignements tirés

La revue à mi-parcours du projet eTamkeen nous permet de formuler quelques réflexions qui dépassent le cadre de l'évaluation. Ces réflexions ont vocation à permettre une meilleure formulation et une meilleure gestion des projets Enabel en cours et à venir.

Il ne suffit pas d'un accord entre deux gouvernements pour qu'un projet connaisse le succès. Quels sont les critères à prendre en considération ?

Nous développons ces points dans le rapport complet en les illustrant à partir de l'observation du fonctionnement du projet eTamkeen et de notre expérience d'évaluateurs, de formateurs et de chef de projet.

3.1 Choisir le bon partenaire-bénéficiaire du projet

- Le projet doit arriver au bon moment.* Proposer un projet alors qu'une réorganisation administrative est en cours peut, selon, couler le projet... ou lui offrir un tremplin.
- Le projet doit être proposé au bon partenaire.* Le bon partenaire est celui qui tirera un véritable bénéfice du projet.
- Le projet doit répondre à un besoin réel, immédiat, quantifiable et qualifiable du bénéficiaire potentiel du projet.*

La préparation du projet eTamkeen a répondu positivement à ces 3 critères.

3.2 Rédiger des cahier des charges à jour des réalités

- La rédaction des DTF, DTA, TdR doit suivre rapidement l'accord politique entre gouvernements* de sorte qu'un changement de gouvernement ne vienne pas remettre en cause les objectifs et les conditions du projet.
- La mise en œuvre des DTF, DTA, TdR doit être suffisamment rapide* (démarrage sur le terrain) pour que les conditions de réalisation n'aient pas évolué de telle sorte que le projet perde tout intérêt pratique pour le bénéficiaire final.
- Les moyens mis en œuvre doivent être suffisants* pour la réalisation de ce qui est annoncé.
- Le bénéficiaire final doit être impliqué fortement dans la rédaction des DTF, DTA, TdR* : les personnes mêmes qui mettront en œuvre le projet savent mieux que quiconque ce dont elles ont besoin. Ces personnes se sentiront responsables et concernées par la réussite du projet **si** elles ont pu participer à la définition du besoin et de la réponse à apporter.

La préparation du projet eTamkeen a répondu positivement à ces 4 critères. On trouvera dans le rapport une analyse rapide du choix des bénéficiaires dans le cas de ce projet avec de multiples partenaires.

3.3 Concevoir des projets numériques ou des modules numériques

Les compétences numériques sont au centre du projet eTamkeen, mais *en fait tout projet de développement moderne s'appuie d'une façon ou d'une autre sur les techniques numériques*, dans le secteur public comme dans le secteur privé. À moins de concevoir des projets dont l'objet est purement technique dans le secteur numérique, il est souhaitable *d'inclure dans chaque projet Enabel des modules numériques* que l'on peut sommairement regrouper en 4 catégories :



1. Les **modules méthodologiques** doivent permettre un transfert de savoir-faire dans la façon de traiter une difficulté.
2. Les **modules organisationnels** répondent à la nécessité de repenser l'organisation en hommes et en ressources du secteur considéré
3. Les **modules techniques** répondent à un besoin technique ou technologique particulier.
4. Les **modules politiques** ont pour objectif d'amener classe politique et population (public considéré) à reconsidérer leurs relations à l'occasion de la transformation numérique de la société.

3.4 Répliquer à temps

La réplication nous paraît une notion essentielle dans un projet de formation. *Trop souvent les programmes de coopération prennent fin avec la production des supports pédagogiques : tous les moyens et le temps ont été employés à cette production.*

La réplication permet bien entendu d'augmenter l'efficacité du projet (en faire plus sans grand investissement supplémentaire), mais aussi son efficacité propre (former plus de gens) et son efficacité politique (être plus visible) pour le donneur d'ordre (le bailleur de fonds). *Le succès d'un projet de formation est le fruit du bouche à oreille des participants et bénéficiaires. Les fruits ont besoin de temps pour mûrir...*

En d'autres termes, il n'est pas recommandé de concevoir des projets de formation d'une durée inférieure à 30 mois *si Enabel souhaite toucher un large public*. Il faut donc prévoir assez de temps pour que les matériels de formation soient produits, utilisés et puissent être réutilisés à la demande d'un public qui ira grandissant.

Le projet eTamkeen dispose encore d'une petite année pour répliquer ce qui a fait son succès et *cela est exceptionnel*.

3.5 Entraîner avec soi le personnel politique

Tout au long de l'évaluation nous avons rencontré des participants et des référents numériques conscients de l'utilité pratique des formations prodiguées par le projet eTamkeen et qui en attendaient des changements dans les modes de fonctionnement de leurs services et départements.

A la question de savoir quel était l'obstacle qu'ils voyaient à la réalisation de ces changements, la première réponse donnée était le manque de motivation apparent de leur hiérarchie.

L'expérience d'autres projets numériques dans d'autres pays nous montre *qu'il ne s'agit pas forcément d'un manque de perception politique de l'utilité du changement ou bien d'une résistance de principe au changement*. Les supérieurs hiérarchiques croient comprendre, délèguent rapidement ce qui leur apparaît comme de la technique (donc à traiter par des techniciens) et ne perçoivent pas assez les enjeux pratiques pour leurs subordonnés.

Il est donc nécessaire d'*imaginer une manière de mobiliser le public particulier de ces décideurs, 'surinformés' et 'sous-conscients' des liens entre compétences numériques, théorie du changement, réforme administrative et amélioration du service public.*

Il est difficile de proposer des cours à ces personnels très occupés et très en vue³⁰. Le format le mieux adapté est sans doute celui d'*un atelier autour de thèmes de réflexion choisis pour permettre une réflexion commune*³¹. L'objectif réel d'un tel atelier serait de sensibiliser ces personnels et de leur apporter des connaissances complémentaires d'une façon souple.

³⁰ Directeur de division, de départements ? Secrétaires généraux ?

³¹ Sans confrontation des manques et des ambitions



4 Annexes

4.1 SWOT de l'état de la digitalisation du Royaume du Maroc

<p>Forces</p> <p>Volonté politique exprimée au plus haut sommet de l'Etat</p> <p>Projets structurels à fort contenu technologique : Génération Green, Protection Sociale, Registre National de la population, registre social unifié, ..etc.</p> <p>Législation et réglementation établies</p> <p>Ecosystème technologique mûr et établi</p> <p>Infrastructures Télécoms de base et niveau d'équipement adéquat des administrations centrales et des grandes entreprises</p> <p>Entreprises innovantes de production de produits et services numériques</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Absence de choix dans la définition et périmètre de "l'Economie Numérique"</p> <p>Absence de données pertinentes et décisionnelles pour le secteur</p> <p>Difficultés à passer de la planification stratégique à la planification opérationnelle dans le cadre des stratégies de digitalisation du pays</p> <p>Absence d'une législation incitative pour les startups, et possibilités insuffisantes pour lever des fonds</p> <p>Soutien mal adapté à l'innovation au sein de l'université</p> <p>Faible concurrence dans les coûts d'accès à l'internet et faible prise en compte des intérêts du consommateur</p> <p>Désintérêt pour le fixe</p> <p>Importantes Disparités territoriales : couverture, développement et coût des services numériques</p> <p>Pas de prise en compte suffisante de la dimension genre</p>
<p>Opportunités</p> <p>Population jeune et ouverte aux TIC</p> <p>Digitalisation au service de l'économie et de l'inclusion sociale, financière et pour la participation des citoyens aux politiques publiques</p> <p>Elargir le portfolio des services e-Gov au niveau des collectivités territoriales en tenant compte de leurs spécificités</p> <p>Créer une "économie du digital" au niveau local</p> <p>Intégrer davantage de startups Marocaines pour le développement de services numériques</p> <p>Développer des PPP notamment dans le financement des infrastructures en incluant les collectivités territoriales, et des partenaires internationaux</p> <p>Améliorer la synergie entre les différentes parties prenantes : réglementation des télécoms, développement du digital, financement des startups, sécurité digitale et protection des données</p> <p>Développer de nouveaux métiers / services à forte valeur ajoutée : le marché des données, l'hébergement des données, leur traitement, ...etc.</p>	<p>Menaces</p> <p>Absence de lien structurel entre objectifs "Télécoms" et objectifs du "Digital"</p> <p>Surestimation de l'état de la connectivité et de l'usage d'internet par les populations</p> <p>Antagonismes entre les intérêts des opérateurs télécoms engendrant un flou sur la stratégie d'évolution vers la 5G</p> <p>L'inadéquation formation / innovation par rapport aux évolutions technologiques rapides du marché et en nombre suffisant</p> <p>Dispersion des moyens financiers entre différentes actions menées en parallèle et mal différenciées</p> <p>Moyens financiers insuffisants pour équiper écoles et universités</p> <p>Fuite des cerveaux</p> <p>Faible prise en compte de l'approche genre</p>

Ce tableau SWOT est extrait du

« Rapport N2, stratégie d'accompagnement à la digitalisation du Maroc – Analyse de la digitalisation au Maroc et identification des leviers potentiels d'appui de l'Union européenne »

Page 68 / Décembre 2021,

Etude réalisée sous la direction de Jean-Jacques Kudela, chef d'équipe par Mouad Boumhadi, expert en télécommunication et connectivité (chapitres 1 et 2) Jean-Jacques Kudela expert en transition numérique, (chapitres 3, 4 et 5),



4.2 Grille d'évaluation Enabel

A - Très bien	Pertinence	Le projet a été bien conçu avec une forte implication du bénéficiaire. Il s'inscrit tout à fait dans la priorité donnée par le gouvernement marocain à la modernisation de l'Etat et à l'amélioration du service public.
	Efficienc	Les activités du projet ont bénéficié d'un effet d'aubaine lié à la crise sanitaire qui a assuré une forte réponse à l'offre spécifique de formation. Les efforts consentis et les fonds employés ont été valorisés au mieux dans ces circonstances.
B - Bien	Cohérence	En cours de réalisation le projet reste en adéquation avec les politiques mises en œuvre par le gouvernement marocain et l'offre d'assistance technique d'Enabel. Le lien substantiel entre renforcement des compétences numériques et réalisation de la réforme administrative pourrait être mieux souligné aussi bien par les administrations bénéficiaires que le projet eTamkeen lui-même.
	Efficacité	Les activités du projet se déroulent correctement et sont reçues positivement par les bénéficiaires finaux. Il faut porter l'attention toutefois à combler certains retards dans la mise en œuvre par les bénéficiaires des savoir-faire transférés (méthodes de suivi de projets et autoévaluation)
	Thèmes transversaux	Le projet n'a pour objectif spécifique ni de protéger l'environnement, ni d'assurer l'égalité des sexes, ni de renforcer les libertés publiques. Les femmes sont majoritaires dans le projet eTamkeen, que cela soit dans l'équipe du projet, parmi les référents ou parmi les participants aux formations. Par ailleurs, le projet pourra utilement proposer des formations incluant la protection de l'environnement et la protection des libertés publiques ; plusieurs partenaires seraient prêts à soutenir ces thématiques.
C - Difficultés	Impact	L'impact sur les bénéficiaires du projet est essentiellement psychologique (ouverture des esprits) ; il n'y a pas encore de transformation des comportements malgré l'investissement des formateurs. La conduite du changement s'est arrêtée au stade théorique pour l'instant.
	Continuité	Il est trop tôt pour se permettre un jugement sur ce point. L'ensemble des administrations bénéficiaires et des membres de l'équipe est conscient de l'enjeu. Les premiers travaux préparatoires à la capitalisation ont été entrepris avec un léger retard. Il n'y a pas encore de vision définie par le bénéficiaire principal, le MTNRA, qui puisse être partagée par les autres administrations.

Nota bene :

Les évaluateurs ont fait figurer les « thèmes transversaux » dans la catégorie orange dans un premier temps (présentation faite lors de l'atelier de restitution), c'est-à-dire avec une appréciation moyenne, mais l'appréciation a été revue puisque dans les faits, aucune difficulté n'a été décelée. Il n'y a pas de problème parce qu'il n'y a pas d'objectif spécifique fixé dans ce domaine³². Les attentes du DTF sur les thèmes sont assez générales. Il s'agit de respecter les conditions générales définies dans la charte Enabel.

³² On se reportera utilement à la célèbre devise shaddock en référence ci-dessous :



4.3 L'équipe d'évaluation

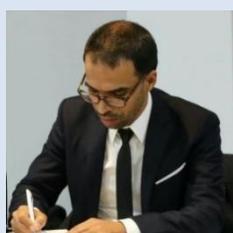


Jean-Jacques KUDELA

Evaluateur principal et chef de mission

Monsieur Kudela, 62 ans, est français. Il a une formation de juriste et de financier. Consultant indépendant, il conçoit, dirige et évalue autour du monde depuis 35 ans des projets d'assistance technique internationale au nom de l'Union Européenne, des Nations-Unies, de la Banque Mondiale, de l'OCDE, de la BERD...

Son approche en tant qu'évaluateur est double, puisqu'il dirige la réalisation de projets numériques dans le monde d'une part et mène d'autre part des évaluations de projets, de programmes et de pays. Monsieur Kudela a dirigé en 2020-2021 une mission d'«*Analyse de la Digitalisation au Maroc et identification des leviers potentiels d'appui de l'UE*» pour le compte de la Commission Européenne.



Abderrahim GHASSOUB

Evaluateur et ingénieur en pédagogie multimédia

Monsieur Ghassoub, 46 ans, est marocain. Il est Docteur en Sciences de l'Education, professeur de l'enseignement supérieur et expert en TICE auprès du Ministère de l'Education National marocain. Il est impliqué depuis 12 ans dans la coopération technique avec des agences de coopération internationales comme la JICA, le GIZ, l'AFD, l'UNESCO...

Il est particulièrement intéressé par la méthodologie des évaluations de formation pour adultes et leur arabisation. Monsieur Ghassoub a réalisé plusieurs études sociologiques nationales portant sur l'usage et l'intégration des techniques de l'information et de la communication (TIC) dans l'enseignement des jeunes et des adultes au Royaume du Maroc.



Table des matières détaillée du rapport complet

SOMMAIRE.....	3
FICHE D'INTERVENTION	4
RESUME EXECUTIF	4
ACRONYMES ET ABREVIATIONS.....	5
1 INTRODUCTION	7
1.1 Les objectifs de la revue en cours	7
1.1.1 Les motifs de cette évaluation	7
1.1.2 Objectifs immédiats et à plus long terme de l'évaluation	7
1.2 Méthodes d'évaluation	9
1.2.1 Des critères classiques d'évaluation	9
1.2.2 Une démarche participative	9
1.3 Le périmètre d'évaluation.....	10
1.3.1 Inclure tous les bénéficiaires et partenaires du projet	10
1.3.2 Examiner toutes les actions entreprises.....	10
1.4 Les entretiens.....	10
1.4.1 S'entretenir avec qui ?	10
1.4.2 S'entretenir comment ?	11
1.5 L'équipe d'évaluation	11
2 HISTORIQUE ET CONTEXTE.....	13
2.1 Considérations sur la digitalisation en cours de l'administration marocaine.....	13
2.1.1 Pourquoi renforcer les compétences numériques des fonctionnaires marocains ?..	13
2.1.1 Comment renforcer les compétences numériques des fonctionnaires marocains ?	14
2.2 Description du projet à évaluer	15
2.2.1 L'historique du projet eTamkeen, 2016-2018.....	15
2.2.2 La fiche technique du projet	17
2.2.3 La direction du projet	18
2.2.4 Le fonctionnement administratif du projet	19
2.2.5 L'équipe du projet	19
2.2.6 Les locaux et l'équipement du projet.....	20
2.2.7 Les objectifs du projet.....	21
2.2.8 Les résultats attendus du projet	23
3 EVALUATION DETAILLEE DE L'INTERVENTION ETAMKEEN	24
3.1 La matrice d'évaluation	24
3.2 Pertinence : le projet eTamkeen répond-t-il aux besoins de l'administration marocaine?... 25	25
3.2.1 Les problèmes, besoins et priorités des bénéficiaires et parties prenantes du projet	25
3.2.2 Un projet toujours d'actualité pour la stratégie de réforme administrative et de digitalisation en cours	26
3.2.3 Un projet co-construit	29
3.3 Cohérence : eTamkeen s'accorde-t-il avec les stratégies propres à l'administration marocaine et avec l'assistance technique internationale ?	30
3.3.1 Cohérence générale du projet avec les stratégies des ministères.....	30
3.3.2 Cohérence générale du projet avec la stratégie d'Enabel	31
3.3.3 Cohérence avec d'autres projets Enabel	31



3.3.4	Cohérence avec les actions entreprises par d'autres agences internationales de coopération technique	32
3.3.4.1	Cohérence avec les interventions des agences de coopération technique présentes au Maroc	33
3.3.4.2	Cohérence avec les interventions de l'Union Européenne au Maroc	34
3.4	Efficiéce : les résultats obtenus à ce jour par le projet eTamkeen sont-ils à la hauteur des moyens engagés ?	35
3.5	Efficacité : les objectifs du projet eTamkeen ont-ils été atteints à ce jour conformément au plan de réalisation fixé ?	36
3.5.1	Transmettre les compétences nécessaires à la transformation numérique des administrations bénéficiaires du programme : objectif n°1.....	36
3.5.2	Renforcer les compétences pour mettre en œuvre les compétences acquises pour réaliser et utiliser des projets numériques : objectif n°2.....	36
3.5.3	Renforcer la coordination et la communication au sein du Département de la Réforme de l'Administration pour diffuser les connaissances et savoir-faire acquis : objectif n°3	38
3.5.3.1	Coordination et réalisation du projet en cours	38
3.5.3.1.1	Coordination opérationnelle du projet	38
3.5.3.1.2	Coordination politique du projet	39
3.5.3.2	Activités liées à la communication et à la capitalisation	40
3.5.3.2.1	Communication et sensibilisation des publics de fonctionnaires.....	40
3.5.3.2.2	Capitalisation et sensibilisation des publics de fonctionnaires	41
3.5.4	Parvenir à une couverture nationale, un manque à combler	41
3.6	Impact : quels sont les changements déjà attribuables à la mise en œuvre du projet eTamkeen?	41
3.6.1	Impact sur les participants aux formations	41
3.6.2	Impact sur les référents digitaux des ministères (points focaux)	43
3.7	Continuité : quelle peut être la viabilité des réalisations du programme après la fin de celui-ci ?	44
3.7.1	Continuité humaine du projet.....	44
3.7.1.1	Quel rôle demain pour les référents numériques ?	44
3.7.1.2	Quelle place demain pour les participants d'aujourd'hui ?	45
3.7.2	Continuité matérielle du projet.....	45
3.7.2.1	A qui transférer la plateforme de formation en ligne ?.....	45
3.7.2.2	Que faire des modules de formation ?	46
3.8	Thèmes transversaux.....	47
3.8.1	Égalité des genres	47
3.8.1.1.1	Les femmes et les compétences numériques dans la fonction publique	47
3.8.1.1.2	Les participantes fonctionnaires au projet eTamkeen.....	48
3.8.2	Protection de l'environnement	49
3.8.3	Libertés publiques.....	49
3.9	Questions spécifiques	51
3.9.1	Question spécifique 1 : dispositif d'identification des compétences, de coordination et de monitoring	51
3.9.1.1	Les référents numériques ou « points focaux » du projet.....	51
3.9.1.1.1	Profil des référents numériques	51
3.9.1.1.2	Activités des référents numériques.....	52
3.9.1.2	Les participants aux sessions de formation.....	52



3.9.1.2.1	Profil des participants	52
3.9.1.2.2	Activités des participants	53
3.9.1.3	Le réseau eTamkeen.....	53
3.9.1.3.1	Le réseau des référents.....	54
3.9.1.3.2	Le réseau des apprenants.....	54
3.9.2	Question spécifique 2 : innovation et agilité	54
3.9.2.1	L'adaptation à la crise sanitaire, démonstration des compétences numériques	55
3.9.2.2	Les thèmes abordés, ouverture au monde contemporain	55
3.9.2.3	Les technologies employées, initiation aux outils modernes	57
3.9.2.4	Les méthodes mises en œuvre, libération de la créativité.....	58
3.9.3	Question spécifique 3 : capitalisation et extension de la démarche vers les autres administrations au-delà des départements déjà bénéficiaires.	60
3.9.3.1	L'héritage politique du projet ne peut être que marocain	60
3.9.3.2	Comment pratiquement perpétuer l'héritage politique du projet ? Quelques suggestions.	61
3.9.3.2.1	Appropriation des objectifs de renforcement de compétences numériques par l'administration marocaine	61
3.9.3.2.2	Durée des actions de renforcement des compétences numériques de l'administration marocaine	62
3.9.3.2.3	Budgétisation des actions de renforcement des compétences numériques de l'administration marocaine	62
3.9.3.2.4	Suivi du renforcement des compétences numériques dans chaque administration.....	62
3.10	Résumé de l'appréciation selon les critères CAD/OCDE et la grille d'évaluation d'Enabel	62
3.11	Conclusions	63
3.11.1	Evolution de la digitalisation au Maroc pendant la période sous revue	63
3.11.2	Evolution du projet eTamkeen pendant la période sous revue	64
4	RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS	66
4.1	La matrice des recommandations.....	66
4.2	Conserver la pertinence : rester à l'écoute des attentes et en phase avec les projets de l'administration marocaine	68
4.3	Maintenir la cohérence : renforcer la coopération avec l'administration marocaine et l'assistance technique internationale pour former les fonctionnaires et poursuivre la réforme administrative.	69
4.4	Rester efficace : mener à bout les activités du projet eTamkeen et atteindre chacun des objectifs	69
4.5	Rechercher l'efficacité : faire profiter le plus possible l'administration marocaine des résultats engrangés par le projet eTamkeen	71
4.6	Obtenir un impact : montrer les progrès réalisés ensemble avec le projet eTamkeen et convaincre des changements à poursuivre	71
4.7	Établir la continuité : assurer la meilleure utilisation possible par tous de la production du projet eTamkeen et transmettre aux administrations participantes le désir de continuer dans la même direction.....	72
5	ENSEIGNEMENTS TIRES.....	74
5.1	Choisir le bon partenaire-bénéficiaire du projet.....	74
5.2	Rédiger des cahiers des charges à jour des réalités	74
5.3	Concevoir des projets numériques ou des modules numériques	75
5.4	Répliquer à temps.....	75



5.5 Entraîner avec soi le personnel politique.....	76
6 ANNEXES.....	77
6.1 Plan de travail des évaluateurs.....	77
6.1.1 Termes de référence de la revue à mi-parcours	77
6.1.2 Présentation de l'équipe et du plan de travail, visio-conférence 11/02/2022	80
6.2 Liste des documents et sources d'information consultées	83
6.2.1 Notes stratégiques.....	83
6.2.1.1 Notes stratégiques belges	83
6.2.1.2 Notes stratégiques marocaines	83
6.2.2 Accords et conventions	83
6.2.2.1 Documents préparatoires belges.....	83
6.2.2.2 Documents finaux belges	83
6.2.3 Documents internes au projet eTamkeen	84
6.2.3.1 Rapports d'activité du projet eTamkeen	84
6.2.3.2 Présentations du projet eTamkeen.....	84
6.2.3.3 Documentation technique produite par le projet eTamkeen	84
6.2.3.4 Media produits par le projet eTamkeen	84
6.2.3.5 Documents de planification	85
6.2.4 Etudes et documents divers	85
6.2.4.1 Publications évoquant le projet eTamkeen.....	85
6.2.4.2 Publications sur la digitalisation au Maroc.....	85
6.2.4.3 Rapports et études sur la digitalisation au Maroc.....	85
6.2.5 Sitographie.....	86
6.2.5.1 Méthodologies de l'évaluation	86
6.2.5.2 Sites ministériels marocains	86
6.2.5.3 Agences marocaines sous tutelle ministérielle	86
6.2.5.4 Autres institutions marocaines.....	87
6.2.5.5 Sites et URL divers	87
6.2.5.6 Textes divers	88
6.2.6 Rappel SWOT de l'état de la digitalisation du Royaume du Maroc	89
6.3 Liste des personnes consultées	90
6.3.1 Référents digitaux (points focaux) du projet dans les institutions partenaires	90
6.3.2 Focus groups sur le déroulement de 2 formations, visio-conférence, 22-23/03/2022.....	91
6.3.3 Participants à la formation « Innovation au sein de l'administration » à laquelle ont assisté les évaluateurs, 17/03/2022	91
6.3.4 Participants à la formation « Introduction à l'e-learning » à laquelle ont assisté les évaluateurs, 18/03/2022	92
6.3.5 Entretiens semi-dirigés avec les administrations marocaines et belges	93
6.4 Ateliers durant la mission de terrain	94
6.4.1 Atelier de réflexion avec les points focaux, 15/03/2022	94
6.4.2 Atelier de restitution de la fin de mission, 25/03/2022.....	100
6.5 Inventaire des possibilités de reprise de la plateforme d'eTamkeen par les institutions participantes.....	108
6.6 Exemple de spécifications techniques pour une plateforme d'e-learning.....	113
6.7 Questionnaires employés pour les entretiens semi-directifs.....	115
6.7.1 Questionnaire <i>détaillé</i> d'entretien avec les partenaires officiels du programme	115



6.7.2 Questions <i>simplifiées</i> aux participants des formations.....	118
6.7.3 Questions spécifiques posées aux référents numériques.....	119
6.7.4 Questions <i>simplifiées</i> aux participants du Focus Groupe « Idarathon », 17/03/2020120	
6.7.5 Questions aux formateurs des programmes de formation d'eTamkeen	121
6.7.6 Questions destinées à l'équipe Tamkeen	122
6.7.7 Questions aux agences de coopération technique étrangères actives au Maroc...	123
TABLE DES MATIERES DETAILLEE.....	124
TABLE DES ILLUSTRATIONS	128

Table des illustrations du rapport complet

Figure 1 - Mise en œuvre des technologies numériques dans l'administration	14
Figure 2 - Matrice d'évaluation	24
Figure 3 - Les modules de formation dispensés à fin mars 2022.....	37
Figure 4 - Matrice des recommandations	68
Table 1 - Critères de l'évaluation.....	9
Table 2 - Objectifs premiers des stratégies numériques successives.....	26
Table 3 - La feuille de route 2020-2025 de l'ADD	28
Table 4 - Classement du Maroc dans l'usage d'internet par genre	48
Table 5 - Appréciation globale du projet selon critères CAD	62
Tableau 1 - Répartition des personnes interrogées par catégories.....	10
Tableau 2 - Institutions bénéficiaires du projet	17
Tableau 3 - Les membres de l'équipe eTamkeen.....	20
Tableau 4 - Projets Enabel en cours au Maroc.....	32
Tableau 5 - Catalogue des formations / mars 2022.....	56
Tableau 6 - Les thèmes de réflexion de l'Idarathon	59
Tableau 7 - La conduite du changement attendue	66