



FICHE DE JUMELAGE LEGER - MAROC

FICHE DE JUMELAGE LEGER - MAROC	
Intitulé du projet:	Appui à l'Ecole Nationale Supérieure de l'Administration (ENSA) à la création d'un Centre d'Etudes Européennes
Administration bénéficiaire:	Ecole Nationale Supérieure de l'Administration (ENSA, www.ensaadmin.ma), MA-Rabat
Référence du jumelage:	MA 18 ENI OT 01 20 TWL.
Référence de l'avis de publication:	N°171690

Projet financé par l'Union européenne
OUTIL DE JUMELAGE

TABLE DES MATIERES

1	Informations générales	3
1.1	Programme :	3
1.2	Secteur de jumelage:.....	3
1.3	Budget financé par l'UE:	3
2	Objectifs	3
2.1	Objectif général	3
2.2	Objectif spécifique.....	3
2.2.1	Contribution à la charte des services publics	3
2.2.2	Contribution à l'Accord d'Association, à la Feuille de route du Statut Avancé et au Plan d'Action Maroc-UE.....	3
3	Description	4
3.1	Contexte et justification.....	4
3.1.1	Situation actuelle de la réforme administrative.....	4
3.1.2	Lacunes et besoins de l'ENSA.....	5
3.1.3	Administration bénéficiaire	5
3.1.4	Cadre juridique national.....	6
3.2	Réformes en cours	7
3.3	Activités connexes:.....	7
3.4	Liste des dispositions de l'acquis de l'UE/des normes applicables	7
3.5	Résultats par volet	8
3.5.1	Volet 1 : Internationalisation de l'offre de la formation de l'ENSA	8
3.5.2	Volet 2 : Renforcement de la recherche à l'ENSA	8
3.5.3	Volet 3 : Ouverture de l'ENSA sur son environnement.....	8
3.6	Activités prévues	9
3.6.1	Activités générales.....	9
3.6.2	Activités par volet.....	9
3.7	Moyens et apports l'administration de l'État membre de l'UE partenaire	14
3.7.1	Profil et tâches du CP:	14
3.7.2	Profil et tâches des experts à court terme:.....	14
4	Budget	15
5	Modalités de mise en œuvre	15
5.1	Organisme de mise en œuvre responsable de la passation de marchés et de la gestion financière :....	15
5.2	Cadre institutionnel	15
5.3	Homologues dans l'administration bénéficiaire	15
5.3.1	Homologue du CP.....	15
5.3.2	Personne de contact	15
6	Durée du projet.....	16
7	Durabilité.....	16
8	Questions transversales	16
8.1	Egalité des chances.....	16
8.2	Environnement	16
8.3	Couverture régionale	16
9	Conditionnalité et échelonnement	16
10	Indicateurs de performance	16
11	Infrastructures disponibles.....	17
12	Annexes du document d'action	17
12.1	Annexe 1 - Matrice du cadre logique	18
12.2	Annexe 2 - Organigramme	20
12.3	Annexe 3 – Textes et conventions.....	21
12.4	Annexe 4 – Principaux livrables	22
12.5	Annexe 5 - Calendrier indicatif des activités.....	24

1 INFORMATIONS GENERALES

1.1 Programme :

Programme « Réussir le Statut Avancé II (RSA II) » ;

Décisions n° 2013/24-875, 2014/037-845, 2017/040-759 et 2018/041-696

Ce jumelage sera établi en gestion indirecte, avec les Autorités du Maroc.

[Pour les demandeurs britanniques: Veuillez noter qu'à la suite de l'entrée en vigueur de l'accord de retrait du Royaume-Uni¹ le 1 février 2020, et notamment de ses articles 127 (6), 137 et 138, les références aux personnes physiques ou morales résidant ou établies dans un État membre de l'Union européenne s'entendent comme incluant les personnes physiques ou morales résidant ou établies au Royaume-Uni. Les résidents et les entités britanniques sont donc éligibles pour participer au présent appel.]

1.2 Secteur de jumelage:

Autre (Management public et modernisation administrative)

1.3 Budget financé par l'UE:

250.000 EUR

2 OBJECTIFS

2.1 OBJECTIF GENERAL

Rapprocher la haute administration marocaine des bonnes pratiques européennes.

2.2 OBJECTIF SPECIFIQUE

Renforcer les capacités institutionnelles et méthodologiques de l'ENSA dans la création du Centre d'études européennes, en s'inspirant des bonnes pratiques européennes.

2.2.1 Contribution à la charte des services publics

Le nouveau contexte national – la Constitution du 30 juillet 2011 et le lancement du processus de régionalisation avancée – et international, marqué par la libéralisation et la compétition mondiale, impose une reconsidération du rôle de l'Etat : réguler l'économie, régionaliser et déconcentrer la gestion publique, écouter et protéger les citoyens.

Plusieurs principes fondamentaux pour la modernisation administrative ont été introduits dans la constitution. Ainsi une charte des services publics fixe l'ensemble des règles de bonne gouvernance, relatives au fonctionnement des administrations publiques, des régions, des autres collectivités territoriales et des organismes publics.

Celles-ci sont désormais soumises aux normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité.

2.2.2 Contribution à l'Accord d'Association, à la Feuille de route du Statut Avancé et au Plan d'Action Maroc-UE

La coopération entre le Maroc et l'UE est détaillée sur le site de la Délégation de l'UE au Maroc : https://eeas.europa.eu/delegations/morocco/700/le-maroc-et-lue_fr

Le Plan d'Action Maroc-UE pour la mise en œuvre du Statut Avancé (2013-2017)¹ reprend dans ses chapitre 2.1-Démocratie, Etat de droit et gouvernance, Modernisation de l'administration publique- et 8.4 -Appui à la formation en matière de politiques communautaires-, les actions suivantes :

- Formation aux politiques communautaires ;
- Coopération en matière d'évaluation des politiques publiques;
- Renforcement de la participation du Maroc aux actions Jean Monnet, soutien à

¹ https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/morocco_enp_ap_final_fr_0.pdf

l'enseignement universitaire et à des projets de recherche dans le domaine des études portant sur l'intégration européenne ;

- Renforcement de l'inclusion du Maroc dans les programmes spécifiques à destination des responsables des pays tiers, axés sur la sensibilisation aux politiques communautaires.

3 DESCRIPTION

3.1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION

3.1.1 Situation actuelle de la réforme administrative

Selon la nouvelle constitution, le Maroc est une monarchie constitutionnelle, démocratique, parlementaire, et sociale, fondée sur la séparation, l'équilibre et la collaboration des pouvoirs, sur la démocratie citoyenne et participative, les principes de bonne gouvernance et la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes.

L'organisation territoriale du royaume est décentralisée, basée sur la régionalisation. Le projet de loi organique 111-14 (Dahir 1-15-83 /7 juillet 2015) vise au renforcement de la démocratie locale, l'élargissement du rôle des collectivités territoriales dans le développement, la conception de mécanismes de renforcement de la participation dans la gestion de la chose locale, l'efficacité dans la gestion locale et la mise en œuvre des principes et règles de bonne gouvernance prévues par la Constitution.

Les **principaux acteurs** chargés de la mise en place de la modernisation de l'administration publique à travers une formation initiale et continue à différents niveaux de la fonction publique sont :

- **Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration**, dont les principaux objectifs sont de 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.
- **Direction Générale des Collectivités Locales** : parmi ses chantiers prioritaires, la formation et le renforcement des compétences des ressources humaines des collectivités territoriales de la Direction Générale des Collectivités Locales afin de renforcer la professionnalisation pour un meilleur service rendu aux citoyens. Pour atteindre ce but, la Direction Générale des Collectivités Locales dispose du dispositif suivant :
 - ✓ Une Direction Centrale : la Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques (DFCAT);
 - ✓ 8 établissements de formation opérationnels
 - ✓ 75 correspondants locaux au niveau des préfectures et provinces du Royaume ;
 - ✓ Un vivier de 200 formateurs internes ;
 - ✓ 10 responsables de pôles de formation et 10 responsables de filières professionnelles.
- **Les établissements d'enseignement supérieurs** étatiques ou privées en assurant des modules et / ou des cours spéciaux dans le domaine de l'administration publique, la gouvernance et des politiques européennes, méditerranéennes, africaines dans le cadre des études internationales.

Les agents de service public exercent leurs fonctions selon les principes de respect de la loi, de neutralité, de transparence, de probité, et d'intérêt général. Ils assurent le suivi des observations, propositions et doléances des citoyens et rendent compte de la gestion des deniers publics conformément à la législation en vigueur et sont soumis, à cet égard, aux obligations de contrôle et d'évaluation.

Toutefois, la mise en œuvre de ces principes reste encore à concrétiser dans la pratique ainsi qu'en témoignent, d'une part la circulaire du Chef de gouvernement, publiée le 27 septembre 2016 incitant les fonctionnaires « à profiter d'une offre de formation en résonance avec les dynamiques de transformation à l'échelle des administrations et de la fonction publique » et, d'autre part, les termes du discours prononcé par le roi Mohammed VI le 14 octobre 2016 devant les membres des deux Chambres du Parlement: « *Les administrations et les services publics accusent de nombreuses carences relatives à la faible performance et à la qualité des prestations qu'ils fournissent aux citoyens. Ils pâtissent également de la pléthore des effectifs, du manque de compétence et de l'absence du sens des responsabilités chez de nombreux fonctionnaires* ».

La réussite de la modernisation et de la réforme passe par un processus de formation approfondie des hauts cadres de l'administration, tant centrale que territoriale : l'ENSA, autorité bénéficiaire du projet de jumelage, qui a pour mission principale de former des managers à haut potentiel, est ainsi appelée à devenir un outil d'exécution et un accompagnateur clé des grands chantiers de réforme et de modernisation des secteurs publics.

3.1.2 Lacunes et besoins de l'ENSA

3.1.2.1 Niveau institutionnel

La réforme administrative étant axée sur la convergence européenne, l'ENSA prévoit de créer à court terme un Centre d'études européennes, qui formerait les hauts fonctionnaires à la bonne gouvernance et les initierait en profondeur aux affaires européennes, avec une prospective méditerranéenne et africaine.

Le projet de jumelage devrait apporter une contribution significative pour renforcer les capacités institutionnelles de l'école et lui fournir les outils nécessaires pour la création d'un Centre d'études européennes, dans un cadre de transfert de savoir-faire et de partage des connaissances.

Le projet envisage ainsi l'accompagnement la création dudit centre d'étude en tant qu'institution de référence au niveau national et régional ainsi que le renforcement de la démarche pionnière du Maroc qui a fait de la convergence vers l'UE l'un des atouts du partenariat UE-Maroc.

3.1.2.2 Niveau des capacités

Les principales lacunes au niveau des compétences et capacités du personnel sont :

- une équipe pédagogique peu nombreuse et une charge de travail très importante pour accompagner l'ensemble des projets menés par l'ENSA,
- une faible capitalisation des outils, méthodes et compétences,
- des référentiels métiers et des référentiels de compétences non encore élaborés,
- un processus qualité interne non encore complètement défini.

Le projet de jumelage devrait renforcer la durabilité des procédés et du renforcement des capacités institutionnelles, notamment à travers la mise en place de formation de formateurs, pour rendre performante l'offre de formation continue et déclencher une démarche qualitative dans le suivi des projets.

3.1.3 Administration bénéficiaire

L'ENSA est l'institution héritière des anciennes écoles d'administration au Maroc, créée par la loi n°38-13 du 02 juillet 2015, suite à la fusion de l'École Nationale d'Administration

(ENA) et l'Institut Supérieur de l'Administration (ISA). L'École est considérée comme un centre d'excellence préparant à la haute fonction publique. L'ENSA, qui a pour mission principale de recruter des ressources humaines à très haut potentiel pour en faire de véritables managers publics prédestinés à la haute fonction publique, a mis en place des programmes dont le contenu et les méthodes pédagogiques choisies sont fondés sur une approche opérationnelle et pratique.

L'école est en cours de réorganisation, ses ressources humaines se composent de 21 cadres, 17 assistants et 12 enseignants-chercheurs permanents. L'ENSA est dirigée par un Directeur général et se structure en 3 directions dont 5 départements et un centre de recherche.

L'organigramme de l'ENSA est en annexe 2.

La Loi n°38-13 du 2 juillet 2015 portant création de l'Ecole nationale supérieure de l'administration (http://www.ensaadmin.ma/BO_6374/index.html) en fixe les attributions :

- Assurer la formation initiale des cadres supérieurs des administrations publiques de l'Etat, des collectivités locales et des cadres de direction des établissements publics. A ce titre, elle assure la préparation et la délivrance du " Diplôme de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Administration".
- L'organisation de cycles spéciaux de formation spécialisée sanctionnés par la délivrance d'un diplôme ou d'une attestation.
- La préparation et la délivrance du Master spécialisé dans le cadre des formations organisées par l'école conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.
- L'organisation de sessions de formation continue, selon les besoins exprimés, au profit des cadres des administrations de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics et de tout organisme, public ou privé, et ce dans le cadre de contrats de partenariat conclus, à cet effet, entre l'école et les administrations et organismes concernés.
- L'élaboration et la mise en œuvre de programmes spéciaux de formation et de qualification au bénéfice des fonctionnaires stagiaires dans le cadre de contrats entre l'école et les administrations et organismes précités.
- L'organisation d'un cycle préparatoire facultatif destiné à donner aux candidats au concours d'admission à l'école des informations complémentaires dans les domaines et les matières sur lesquels le concours est axé ainsi que leurs références.
- La promotion de la recherche scientifique, l'offre d'expertise et des consultations et la réalisation de toute étude ou recherche ou de tout service au profit des administrations et organismes susvisés, dans les différents domaines de sa compétence, et ce dans le cadre de contrats conclus entre l'école et ces administrations ou organismes.
- L'établissement et le renforcement des relations de coopération et de partenariat avec les instituts et établissements similaires et avec tout organisme public ou privé, national ou étranger s'occupant de la formation et de la recherche.
- L'organisation de formations sanctionnées par un double diplôme ou une double attestation dans l'un des cycles de formation organisés par l'école, dans le cadre de conventions conclues avec les instituts de formation nationaux ou étrangers et avec les organismes internationaux.
- L'organisation des concours de recrutement dans la fonction publique au profit des administrations et organismes susvisés, soit au profit de chaque administration ou organisme ou de façon commune, et ce dans le cadre de contrats.

Des détails sont disponibles sur le site de l'ENSA : www.ensaadmin.ma

3.1.4 Cadre juridique national

Les principaux textes concernant la formation des hauts cadres de l'administration sont :

- **Loi n°038-13** portant la création de l'École nationale supérieure de l'administration ;

- **Décret n° 2.16.544** portant l'application des articles 2 et 6 de la loi n°038-13 portant sur la création de l'École nationale supérieure de l'administration ;
- **Décret n° 2.16.545** du 5 août 2016 fixant le régime des études et des stages de l'École nationale supérieure de l'administration ;
- **Arrêté 3.196.16** du chef du gouvernement du 6 septembre 2016 fixant les modalités d'organisation du concours d'accès au cycle de la formation initiale de l'École nationale supérieure de l'administration ;
- **Arrêté 3.197.16** du chef du gouvernement du 4 6 septembre 2016 fixant le nombre de postes ouverts au concours d'accès au cycle de la formation initiale de l'École nationale supérieure de l'administration
- **Arrêté n° 3.274.17 du 24 août 2017** du chef de gouvernement modifiant Arrêté 3.196.16 du chef du gouvernement du 6 septembre 2016 fixant les modalités d'organisation du concours au cycle initial de l' École nationale supérieure de l'administration.

Les textes sont listés en annexe 3.

3.2 REFORMES EN COURS

Les principales réformes en cours concernent les:

- régionalisation / déconcentration ;
- loi organique des finances ;
- stratégie nationale de lutte contre la corruption ;
- stratégie nationale d'immigration et d'asile ;
- différents chantiers de réforme de l'administration publique portés par le ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique.

3.3 ACTIVITES CONNEXES:

Le domaine de la modernisation de l'administration publique a bénéficié au Maroc plusieurs projets financés par l'UE ou dans les relations bilatérales.

Une mission TAIEX a esquissé les contours d'un procédé normé de gestion des concours d'accès à la fonction publique (préfiguration d'un centre national de gestion des concours). Elle a appuyé l'ENSA : (i) dans la définition des procédures de gestion du concours d'accès à l'ENSA, (ii) dans l'organisation du premier concours d'admission à l'ENSA.

Une assistance technique de l'UE est prévue pour le deuxième semestre 2021. Les résultats attendus sont les mises en place (i) d'une Centrale nationale des études de cas, (ii) d'un Centre national de gestion des concours d'accès à la fonction publique et (iii) d'un dispositif d'enseignement à distance pour la formation continue.

3.4 LISTE DES DISPOSITIONS DE L'ACQUIS DE L'UE/DES NORMES APPLICABLES

Il est expressément prévu que, pour la mise en œuvre des réformes, le Maroc prendra en compte la convergence réglementaire et, de manière graduelle, les normes européennes pertinentes dans les domaines de la formation supérieure, des nouvelles méthodes pédagogiques de la bonne gouvernance, notamment pour l'ENSA.

L'EM, dans sa proposition, précisera, s'il en existe, quels acquis s'appliquent à l'ENSA.

3.5 RESULTATS PAR VOLET

3.5.1 Volet 1 : Internationalisation de l'offre de la formation de l'ENSA

Résultat 1 : Un Centre des études européennes est mis en place

Indicateur	Cible
Nombre de formations prévues par le Centre	Au moins 10 séances de formation organisées
Nombre de modules et études de cas pour le nouveau Master	Entre 10 et 15 modules
Nombre de formateurs formés pour le nouveau Master	Au moins 10 cadres de l'ENSA formés
Nombre de participants à la visite d'étude	Au moins 3 cadres de l'ENSA participants

En se référant aux besoins au niveau institutionnel mentionnés dans le point 3.1.2.1, ce résultat vise la réalisation des activités de l'internationalisation et la diversification de la formation initiale et continue, de la recherche appliquée dans le domaine de l'administration par la mise en œuvre d'un Centre des Études Européenne à l'ENSA. Dans ce cadre, il serait opportun également d'organiser une visite d'étude dans une institution homologue européenne pour que les cadres de l'ENSA puissent s'inspirer de l'expérience et des bonnes pratiques européennes dans le domaine.

3.5.2 Volet 2 : Renforcement de la recherche à l'ENSA

Résultat 2 : Le Centre des études européennes est mis en lien avec des centres de documentation européens

Indicateur	Cible
Nombre de centres de documentation européens impliqués	Au moins 2 centres en 2 EM différents
Nombre de personnes formées pour opérationnaliser les partenariats	Au moins 10 cadres de l'ENSA formés

En se basant sur les besoins au niveau des capacités dans le point 3.1.2.2, le projet de jumelage devra renforcer les capacités de recherche de l'ENSA. Il s'agit de réaliser une analyse (SWOT) du centre de documentation de l'ENSA et proposer des solutions techniques et réglementaires en vue d'élaborer des conventions et accords de partenariat pour la mise en lien de l'ENSA avec d'autres centres homologues européens.

3.5.3 Volet 3 : Ouverture de l'ENSA sur son environnement

Résultat 3 : Une stratégie de communication et marketing de l'ENSA est formulée

Indicateur	Cible
Nombre d'outils et de supports de visibilité	Au moins la stratégie de communication, plaquettes institutionnelles, site web amélioré

Le projet de jumelage devra réaliser et soutenir la mise en œuvre d'une stratégie de communication et visibilité, prévoyant des outils de marketing (label ENSA) et des activités d'ouverture, identifiant des cibles externes.

Résultat 4 : L'ENSA organise des événements culturels relatifs à la rénovation de l'action publique

Indicateur	Cible
Nombre d'évènements programmés (expositions, conférences, débats, etc.)	Au moins 2 conférences, 2 débats et une exposition réalisée
Nombre de participants aux évènements programmés par l'ENSA	Au moins 100 participants

Ce résultat se concrètera par l'appui à des manifestations, conférences et débats culturels et scientifiques sur des thématiques de bonne gouvernance et des politiques européennes, méditerranées et africaines, à organiser par l'ENSA.

3.6 ACTIVITES PREVUES

3.6.1 Activités générales

En plus des activités liées aux composantes et aux indicateurs ci-dessus, ce projet organisera également deux activités générales de façon à s'assurer de sa visibilité : une au moment du lancement du projet et une seconde à l'issue de l'achèvement du projet, visant à présenter les résultats obtenus.

De plus, et pour assurer une gestion et un suivi efficace, des réunions régulières du Comité de pilotage seront organisées.

Activité 01 : Démarrage du projet et atelier de lancement

Organiser un séminaire de lancement d'une demi-journée auquel seront conviées les parties prenantes et qui sera l'occasion de réunir un premier Comité de Pilotage (CoPil).

Cet atelier de lancement fournira aux participants l'opportunité de recevoir une information détaillée au sujet des objectifs du projet, des résultats obligatoires attendus et du plan des activités.

Activité 02 Conférence de clôture du projet

Organiser une conférence de clôture qui présentera aux parties prenantes les résultats atteints dans le cadre du projet et qui sera l'occasion de réunir le CoPil de clôture lors duquel le Chef de Projet remettra le rapport final.

Cette conférence, organisée sous forme de table ronde permettra de présenter les résultats du projet et s'achèvera par des recommandations communes pour des actions de suivi et des leçons dont on pourrait tirer profit lors de la mise en œuvre de projets similaires.

3.6.2 Activités par volet

Volet 1 : Internationalisation de l'offre de la formation continue

Activité 1.1 (R1)	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un Centre d'Etudes Européennes
Objectif :	Examiner en détail le cadre de définition, le cadre de potentialité, le cadre paramétrique et le cadre des stratégies dominantes et de contingence. L'analyse ciblera également le plan, les processus, les personnes, ses risques et ses points de vulnérabilité (PDV), les contraintes (calendrier, coûts, et normes de qualité) et tout autre élément pertinent.
Calendrier :	Mois 1- semaines 2 et 3
Moyens :	2 experts CT x 2 missions x 5 j = 20 H/J, 2 experts spécialistes en étude européenne

Cible :	ENSA
Méthodologie :	Accompagner l'ENSA dans l'élaboration d'une étude de faisabilité pour la mise en place d'un centre d'études européennes, sur la base d'un benchmark national, tenant compte des expériences d'autres institutions (Université Hassan II, Ecole de Gouvernance et d'Economie de Rabat, etc.) pour la mise en place de modules, de masters, de chairs ou des centres dans le domaine des études européennes dans le cadre du programme Jean Monnet ou d'autres programmes d'appui de l'UE ; tirer les enseignements pour la mise en place du dit centre d'étude à l'ENSA (analyse des besoins, renforcement de capacités, méthodologie d'implémentation, etc.)
Livrables :	Liste exhaustive des documents et éléments analysés (modules, masters, chairs, centre) et des personnes rencontrées. Rapport de l'étude de faisabilité

Activité 1.2 (R1)	Appui au montage du plan des formations offertes par le centre des études européennes
Objectif :	Elaborer le programme des activités de formation initiale et continue du centre ainsi que les axes des études et de recherche
Calendrier :	Mois 1 – semaine 4 et mois 2 – semaines 5, 6
Moyens :	1 expert CT x5 j = 5 H/J, 1 expert spécialiste en études européennes
Cible :	ENSA : enseignants
Méthodologie :	Sur la base d'une analyse des besoins de l'ENSA, élaborer et soutenir la mise en œuvre d'un un programme de formation initiales et continues avec leurs contenus, les référentiels de formation et d'évaluation et la méthodologie d'enseignement
Livrables :	Liste des formations, référentiels de formation, référentiels d'évaluation, Méthodologie d'enseignement

Activité 1.3 (R1)	Appui au montage d'un Master en études/affaires européennes
Objectif :	Elaborer un programme de Master spécialisé dans le domaine des études européennes en définissant le nombre de modules, leurs contenus, les activités et le programme de stages.
Calendrier :	Mois 2 – semaines 7,8 et mois 3 – semaines 9, 10
Moyens :	3 experts CT x 2 missions x 5 j = 30H/J, 2 experts spécialistes en étude européenne, au moins l'un d'eux doit avoir une expérience en étude méditerranéenne, et 1 expert spécialiste dans les études africaines. Une expérience similaire dans un ou plusieurs pays, des profils disciplinaires différents et complémentaires sont un atout.
Cible :	ENSA
Méthodologie :	Appuyer la préparation et mise en place d'un Master spécialisé en études/affaires européennes, en consacrant 1 ou 2 modules aux études africaines et 1 module pour les études méditerranéennes ; le travail participatif avec les enseignants de l'ENSA sera privilégié.
Livrables :	Programme du Master Documents descriptifs (modules, activités, stages)

Activité 1.4 (R1)	Renforcement des capacités institutionnelles
Objectif :	Renforcer les capacités des personnels académiques en charge de la mise en œuvre du programme de Master, en les dotant des compétences méthodologiques et des connaissances nécessaires pour assurer le programme de formation.
Calendrier :	Mois 4 – semaines 14, 15 et mois 5 – semaines 17, 18
Moyens :	3 experts CT x 2 missions x 5 j = 30H/J, 2 experts spécialistes en étude européenne, au moins l'un d'eux doit avoir une expérience en étude méditerranéenne et 1 expert spécialiste dans les études africaines. Une expérience similaire dans un ou plusieurs pays, des profils disciplinaires différents et complémentaires sont un atout.
Cible :	ENSA
Méthodologie :	Privilégier l'approche participative, selon les standards de la formation-action, études de cas, travail de groupe.
Livrables :	Programme / Calendrier / Supports pédagogiques Evaluation à chaud Rapport de la formation

Activité 1.5 (R1)	Visites d'études dans 2 pays UE
Objectif :	Renforcer les capacités de l'ENSA concernant la mise en œuvre et dans la gestion du centre d'étude européenne
Calendrier :	Mois 3 – semaine 12
Moyens :	4 cadres x 5 jours + 3 cadres x 5 jours
Cible :	ENSA
Méthodologie :	Voyage d'études avec visite d'institutions homologues (centres d'études européennes), dans deux pays de l'UE.
Livrables :	Rapport de la mission assorti de recommandations pour l'amélioration du centre d'étude européenne de l'ENSA

Volet 2 : Renforcement de la recherche à l'ENSA

Activité 2.1 (R2)	Etude de faisabilité
Objectif :	Analyser le centre de documentation de l'ENSA (analyse SWOT) et proposer des solutions techniques et réglementaires pour la mise en lien avec de centres homologues européen
Calendrier :	Mois 1 – semaine 4 et mois 2 – semaines 5, 6
Moyens :	1 expert x 5 j x 2 missions = 10 H/J spécialiste en documentation et 1 expert x 5 j x 2 missions = 10 H/J spécialiste en SII documentation
Cible :	ENSA
Méthodologie :	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de l'activité du centre de documentation de l'ENSA ; - Analyse des pratiques de ses usagers ; - Etude de son environnement - Analyse de besoins - Identification des centres de documentation européens susceptible de collaborer avec l'ENSA - Proposition de solutions techniques et réglementaires pour la mise en lien avec les centres de documentation européens
Livrables :	Analyse SWOT Document sur l'analyse des besoins

	Liste des centres de documentation européens Rapport sur les solutions techniques et réglementaires
--	--

Activité 2.2 (R2)	Appui au partenariat avec des centres de documentation européens
Objectif :	Identification d'institutions homologues européennes et accompagnement à la mise en place de relations de partenariat ou échanges avec des centres de documentation
Calendrier :	Mois 2 – semaine 7
Moyens :	1 expert x 5 j x 2 missions= 10 H/J, spécialiste en documentation
Cible :	ENSA
Méthodologie :	Elaboration d'un mapping d'institutions homologues européennes à cibler ; accompagnement à l'élaboration de conventions de partenariat, de collaboration ou d'échanges avec les centres déjà identifiés auparavant spécifiant les modalités techniques, réglementaires et financières
Livrables :	Conventions Accords de partenariat

Activité 2.3 (R2)	Accompagnement à la mise en œuvre de l'accord ou du protocole d'échange entre le centre de documentation de l'ENSA et son homologue européen
Objectif :	Mettre le centre de documentation de l'ENSA en liaison avec un ou plusieurs centres de documentation européens
Calendrier :	Mois 2 – semaine 8 et mois 3 – semaines 9, 10
Moyens :	1 expert x 5 j = 5 H/J spécialiste en documentation et 1 expert x 5 j = 5H/J spécialiste en SII documentation
Cible :	ENSA
Méthodologie :	Privilégier l'approche participative et implicative, immersion professionnelle, échanges avec les homologues
Livrables :	Manuel d'utilisation Rapport final avec recommandation

Volet 3 : Ouverture de l'ENSA sur son environnement

Activité 3.1 (R3)	Développement d'une stratégie de communication et marketing de l'ENSA
Objectif :	Doter l'ENA d'une stratégie de communication et de marketing et accompagner sa mise en oeuvre
Calendrier :	Mois 2 – semaines 7, 8
Moyens :	1 expert CT x 2 missions x 5j = 10H/J, 1 expert spécialiste en communication et marketing institutionnel
Cible :	ENSA, les institutions de l'administration publique et le grand public
Méthodologie :	Étude du périmètre des missions de l'ENA et des différentes cibles de communication, en vue de l'élaboration du plan stratégique de communication, de marketing et d'outils de visibilité propres à l'École
Livrables :	* Stratégie de communication de l'ENSA * Plan de marketing de l'ENSA (label ENSA) * Étude et cartographie des cibles communicationnelles de l'École

Activité 3.2 (R3)	Appui au développement des outils de communication
Objectif :	Accompagner l'ENSA dans la production d'outils de visibilité dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de communication (activité 3.1)
Calendrier :	Mois 4 – semaine 13
Moyens :	1 expert CT x 2 missions x 5j = 10 H/J, 1 expert spécialiste en communication institutionnel
Cible :	Personnels de l'ENSA en charge de la communication
Méthodologie :	Étude du périmètre des missions de l'ENSA et des différentes cibles de communication, en vue de l'élaboration du plan stratégique de communication, de marketing et d'outils de visibilité propres à l'École
Livrables :	* Outils et de supports de visibilité (flyers, film de présentation, sites sur les média sociaux) * Rapport de mission

Activité 3.3 (R4)	Appui aux activités d'ouverture de l'ENSA sur son environnement
Objectif :	Accompagner l'ENSA dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan stratégique d'ouverture liées à la question d'administration public marocaine et étrangère.
Calendrier :	Mois 5 – semaine 20 et mois 6 – semaines 21, 22
Moyens :	1 expert CT x 2 missions x 5j = 10H/J, 1 expert spécialiste en communication institutionnel
Cible :	ENSA, les institutions de l'administration publique et le grand public
Méthodologie :	A la base de la cartographie des populations cible de l'ENSA définitions et mise en œuvre des activités d'ouverture de l'ENSA sur son environnement.
Livrables :	* Exposition sur l'histoire de l'École * Exposition sur l'histoire de l'administration publique au Maroc * Exposition sur l'histoire de la ville Rabat * Des conférences organisées sur l'histoire de l'école, de l'administration et de Rabat * Des manifestations et débats sur l'administration publique marocaine ouverts au grand public

Tableau Récapitulatif des activités			
Volet	Titre	Activités	Nombre de jours expert
0	Atelier de lancement et conférence de Clôture	2	10
1	Internationalisation de l'offre de la formation continue (Centre des études européennes)	5	85
2	Mise en lien avec des centres de documentation européen	3	40
3	Ouverture sur l'environnement	3	30
Total		13	165

3.7 MOYENS ET APPORTS L'ADMINISTRATION DE L'ÉTAT MEMBRE DE L'UE PARTENAIRE

L'Etat Membre (EM) concevra sa proposition en démontrant la valeur ajoutée de son approche méthodologique et l'avantage comparatif de sa contribution.

3.7.1 Profil et tâches du CP:

Le Chef de Projet (CP) de l'Etat Membre Partenaire doit être un fonctionnaire ou un agent assimilé de son Etat, ayant un grade suffisant pour assurer un dialogue opérationnel au niveau politique, au sein de l'administration/organisation similaire à l'ENSA.

Tout en continuant à assurer ses tâches quotidiennes au sein de l'administration de l'Etat membre, le CP doit consacrer une partie de son temps à la conception, à la supervision et à la coordination du projet de jumelage. A cet effet, il doit pouvoir être disponible pour effectuer au moins trois visites sur le terrain (séminaire de lancement, comité de pilotage au cours du projet et séminaire de clôture).

Le CP doit participer à la préparation de la proposition de l'EM. La participation aux réunions trimestrielles du comité de pilotage est obligatoire. Le CP doit également participer à certaines activités de communication et de visibilité.

Le Chef de projet œuvrera en étroite collaboration avec le Chef de projet marocain. Chacun d'eux sera responsable des activités assignées à son administration dans le plan de travail convenu et aura pleine autorité sur les ressources humaines et matérielles qui seront mobilisées à cette fin.

La contribution du chef de projet s'étale sur une période maximum de 6 mois.

Profil du CP:

- cadre confirmé de plus de cinq ans d'expérience avec des compétences reconnues dans le domaine des études européennes ;
- une expérience dans un Centre Européen est un atout.
- Expérience en matière de mise en œuvre des projets de coopération (une contribution à la gestion et au suivi d'un projet similaire constitue un atout)
- parfaite maîtrise de la langue française écrite et parlée (la connaissance de la langue arabe constitue un atout)
- aptitudes pour diriger une équipe et à communiquer (afin de mener un dialogue opérationnel et d'apporter les solutions requises aux problèmes et difficultés rencontrés).

3.7.2 Profil et tâches des experts à court terme:

L'équipe d'experts à court terme (fonctionnaires ou personnel interne d'un organisme mandaté) doit être en mesure de fournir des conseils de spécialistes et de réaliser les activités prévues spécifiées.

Le profil type des experts à court terme devrait être comme suit:

- diplôme universitaire dans le domaine compatible avec leur intervention ou une expérience professionnelle équivalente avérée dans ce domaine d'au moins 5 ans.
- au moins trois ans d'expérience professionnelle dans le domaine concerné par la mission court-terme
- connaissance des exigences de l'Acquis et des bonnes pratiques européennes dans le secteur concerné par la mission
- bonne maîtrise du français

Il est à noter qu'un budget spécifique est prévu pour la traduction et l'interprétariat, au cas où le partenaire retenu ne disposerait pas d'experts francophones pour la mise en œuvre de certaines activités

Les profils seront à préciser in fine et au cas par cas, dans la proposition de l'EM ou en fonction de Termes de Référence spécifiques qui seront établis au et à mesure du projet, en coordination étroite avec l'ENSA.

4 BUDGET

Le budget total maximum disponible pour cette action est **250.000 EUR**

5 MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

5.1 ORGANISME DE MISE EN ŒUVRE RESPONSABLE DE LA PASSATION DE MARCHES ET DE LA GESTION FINANCIERE :

L'autorité contractante est le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration (MEFRA).

L'organisme responsable de la passation des marchés et de la gestion financière est la Cellule d'Appui au Programme "Réussir le Statut Avancé" (CAP-RSA), placée auprès du MEFRA, assure le respect des procédures de jumelage du programme RSA. A ce titre, elle gère les appels à propositions et les contrats, et ce dans le respect des procédures de contrôle décentralisé ex-ante définies dans le Manuel de jumelage.

Contact :

M. Oussama CHELLAF

Chef du service de la gestion des instruments de la coopération technique avec l'UE

Responsable de la CPA – RSA

Direction du Trésor et des Finances extérieures

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

Quartier administratif, Chellah – Rabat, MAROC

Tel. + 212 (0)5.30.40.01.39 – Fax + 212 (0)5.37.67.73.72

E-mail : o.chellaf@tresor.finances.gov.ma

5.2 CADRE INSTITUTIONNEL

Le bénéficiaire direct est l'Ecole Nationale Supérieure d'Administration.

La responsabilité pour les aspects techniques relatifs à la préparation, la mise en œuvre et la supervision relève de l'équipe technique de cette dernière.

5.3 HOMOLOGUES DANS L'ADMINISTRATION BENEFICIAIRE

5.3.1 Homologue du CP

M. Rachid MELLIANI

Directeur Général de l'ENSA

Adresse: 1. Avenue de la Victoire, RABAT

Tél : +212 537 73 14 50

Email : r.melliani@ensa.org.ma ou rachidmeliani@gmail.com

5.3.2 Personne de contact

Mme Chafika AGUEZNAY

Directrice de la Recherche, des Etudes et de la Coopération

Adresse: 1. Avenue de la Victoire, RABAT

Tél : +212 661 44 40 99

Email : c.agueznay@ensa.org.ma

6 DUREE DU PROJET

La période d'exécution est de **6 mois**.

7 DURABILITE

Les résultats obligatoires de ce projet de jumelage ont un caractère structurant pour le bénéficiaire et toutes les activités de formation et sensibilisation sont conçues pour avoir un effet multiplicateur.

A cet effet, les résultats escomptés auront des impacts durables sur les capacités de l'ENSA pour remplir plus efficacement toutes ses missions grâce à sa capacité d'absorption et sa volonté de conserver et de transmettre les compétences acquises.

8 QUESTIONS TRANSVERSALES

8.1 EGALITE DES CHANCES

Dans sa phase d'élaboration, de mise en place et d'exécution, l'EM et le bénéficiaire fonderont leurs stratégies sur une approche intégrée de la dimension du genre et des personnes défavorisées.

8.2 ENVIRONNEMENT

Le projet de jumelage dans sa phase de mise en place s'assurera que les règles environnementales soient à tout moment respectées, notamment lors des formations.

Les échanges avec les Centres européens partenaires renforceront des capacités techniques et la mise à niveau avec les acquis européens dans de nombreux domaines dont l'environnement.

8.3 COUVERTURE REGIONALE

Le projet aura un impact sur toute la gouvernance du Maroc, de l'échelon national au régional et local.

9 CONDITIONNALITE ET ECHELONNEMENT

Il n'y a ni condition ni séquençage préalables à ce projet de jumelage. Néanmoins, un engagement et un soutien forts sont attendus de la part du bénéficiaire, y compris sa volonté d'établir un Comité de pilotage au sein duquel il jouera un rôle actif dans la coordination et la mise en œuvre du projet.

10 INDICATEURS DE PERFORMANCE

En complément des éléments de la section « Résultats par volets », les indicateurs seront détaillés dans le plan de travail élaboré dans la proposition.

Il convient de donner des éléments qualitatifs et non seulement quantitatifs. Par exemple, les indicateurs de formation doivent inclure, en plus du nombre de participants, des taux de satisfaction des participants, taux mesurés à partir des fiches d'évaluation remplies par ceux-ci en fin de session.

Un indicateur doit être « SMART » (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et placé dans le temps)

Les indicateurs d'activité mesurent les productions du projet et les indicateurs de résultat en mesurent les effets. Les indicateurs d'objectif estiment les impacts du projet.

Volet 1 : Internationalisation de l'offre de la formation de l'ENSA

Indicateurs de succès au niveau des résultats

- Nombre de séances de formation prévues et effectuées par le Centre
- Nombre de modules et études de cas traités par le nouveau Master
- Nombre de formateurs formés pour le nouveau Master
- Nombre de participants à la visite d'étude

Indicateurs de succès au niveau des activités

- Nombre de personnes inscrites au Master
- Nombre de lauréats ENSA intégrant les grands corps de la fonction publique et ayant suivi le Master
- Nombre de visites du site web de l'ENSA annonçant le nouveau Master

Volet 2 : Renforcement de la recherche à l'ENSA

Indicateurs de succès au niveau des résultats

- Nombre de centres de documentation européens impliqués dans le cadre de la coopération internationale
- Nombre de personnes formées pour opérationnaliser les partenariats

Indicateurs de succès au niveau des activités

- Nombre d'échanges entre le Centre européen et les partenaires homologues européens
- Nombre de participants extérieurs aux événements organisés par l'ENSA

Volet 3 : Ouverture de l'ENSA sur son environnement

Indicateurs de succès au niveau des résultats

- Nombre d'outils et de supports de communication et de visibilité
- Nombre d'événements programmés et réalisés (expositions, conférences, débats, etc.)

Indicateurs de succès au niveau des activités

- Stratégie de communication est élaborée
- Nombre de participants aux événements programmés par l'ENSA
- Nombre de visites du site web intentionnel ENSA

11 INFRASTRUCTURES DISPONIBLES

Dans le cadre de la mise en œuvre du jumelage, l'ENSA mettra à la disposition pour le Chef de Projet et les experts à court terme en mission :

- un bureau à proximité de celui de l'homologue principal, équipé avec PC ;
- un téléphone (avec en particulier une ligne internationale plafonnée), un télécopieur et un accès à l'internet.

En ce qui concerne l'organisation des séminaires de formation et la logistique s'y rapportant, salles de séminaire, matériel audiovisuel, photocopies et fournitures de bureau et autres frais annexes (photocopies, transports, etc.) seront pris en charge par l'ENSA.

12 ANNEXES DU DOCUMENT D'ACTION

1. Matrice du cadre logique
2. Organigramme de l'ENSA
3. Textes juridiques applicables
4. Principaux livrables
5. Calendrier indicatif des activités

12.1 ANNEXE 1 - MATRICE DU CADRE LOGIQUE

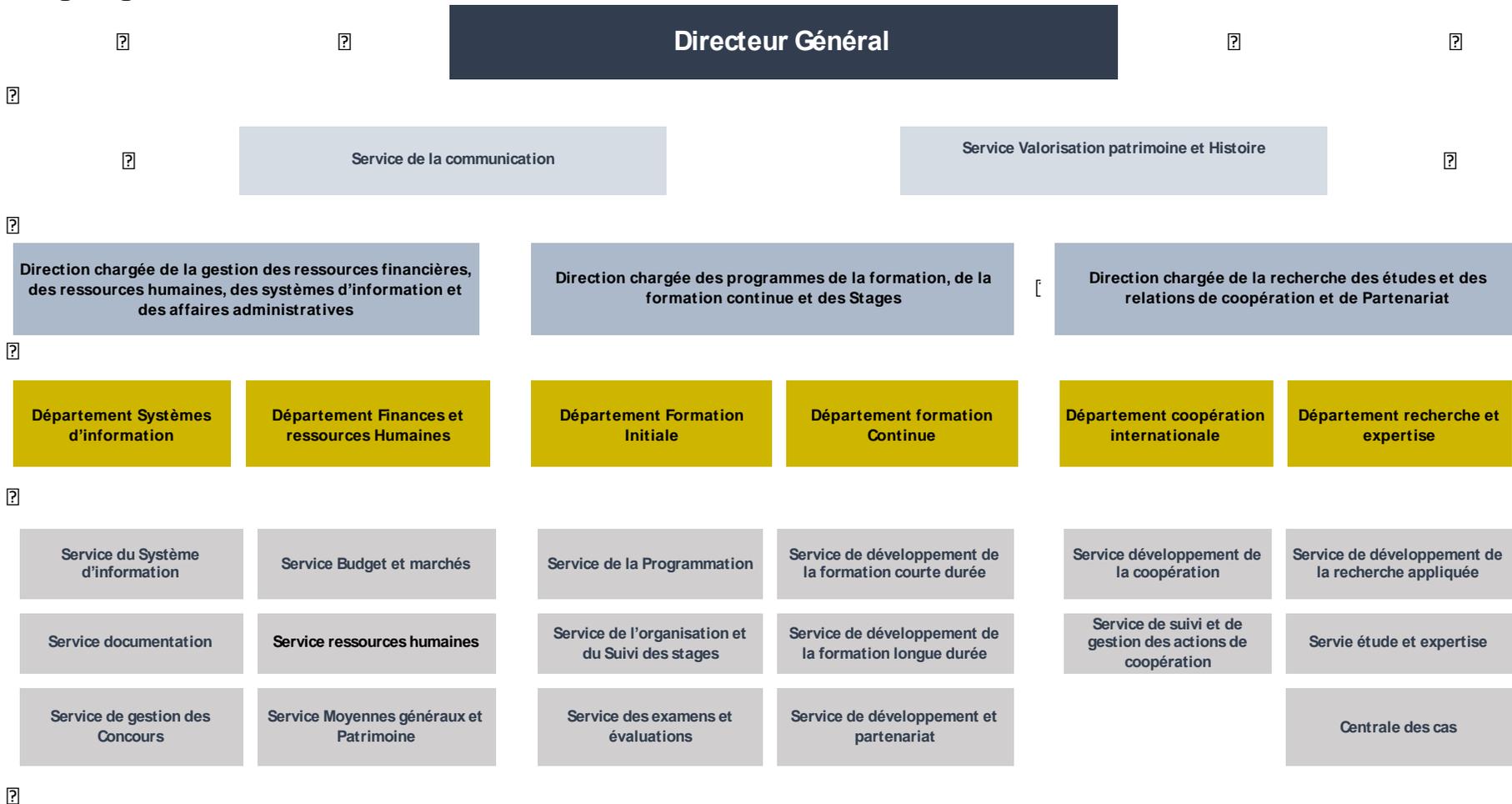
	<i>Chaîne de résultats</i>	<i>Indicateur (définition)</i>	<i>Niveau de référence (début projet)</i>	<i>Cible (fin projet)</i>	<i>Source et moyen de vérification</i>	<i>Risques</i>	<i>Hypothèses</i>
Impact (objectif général)	<i>Rapprocher la haute administration marocaine des bonnes pratiques européennes</i>	<i>* Nombre de lauréats ENSA intégrant les grands corps de la fonction publique et ayant suivi le Master spécialisé</i>	0	<i>Vivier de 20 à 30 personnes/an</i>	<i>* Rapport/statistiques de l'ENSA</i>		
Effet(s) [Objectif(s) spécifique(s)]	<i>Renforcer les capacités institutionnelles et méthodologiques de l'ENSA dans la création du Centre d'études européennes en s'inspirant des bonnes pratiques européennes</i>	<i>* Nombre de personnes inscrites au Master spécialisé</i> <i>* Nombre d'échanges entre le Centre européen et les partenaires européens</i> <i>* Nombre de participants extérieurs aux événements organisés par l'ENSA</i>	0 0 0	<i>20 à 30</i> <i>Au moins 2 échanges avec 2 EM différents</i> <i>Au moins 10 parties prenantes extérieures participant</i>	<i>* Rapport de l'ENSA</i> <i>* Rapport de l'ENSA</i> <i>* Rapport de l'ENSA</i>	<i>* Faible capacité d'absorption</i> <i>* Calendrier trop chargé pour les échanges</i> <i>* Non disponibilité des participants concernés</i> <i>* Rotation du personnel</i>	<i>* Résultats du projet opérationnels</i> <i>* Respect des délais</i> <i>* Maturité et capacité d'absorption suffisante de l'ENSA</i>

Produits (pour résultats Volet 1) Internationalisation de l'offre de la formation de l'ENSA	Résultat 1 : Un Centre des études européennes est mis en place	* Nombre de séances de formation prévues par le Centre, telles qu'elles ressortent de l'étude de faisabilité à réaliser	0	* Au moins 10 séances de formation organisées	* Plan de formation approuvé par l'ENSA	* Faible capacité d'absorption	* Bonne motivation et d'implication des parties prenantes
		* Nombre de modules et études de cas traités par le nouveau Master, telles qu'elles ressortent de l'étude de faisabilité à réaliser	0	* entre 10 et 15 modules	* Programme du Master validé par l'ENSA	* Résistance au changement	* Bonne adaptation aux changements
		* Nombre de formateurs à former pour le nouveau Master	0	* Au moins 10 cadres de l'ENSA formés	* Fiches de présence aux formations.	* Non disponibilité des formateurs concernés par la formation	* Bonne coordination au niveau central et de l'ENSA.
		* Nombre de participants à la visite d'étude	0	* Au moins 3 cadres de l'ENSA participants	* Rapport de la visite d'étude	* Restrictions aux déplacements	* Forte capacité d'absorption
Produits (pour résultats Volet 2) Renforcement de la recherche à l'ENSA	Résultat 2 : Le Centre des études européennes est mis en lien avec des centres de documentation européens	* Nombre de centres de documentations européens impliqués dans le cadre de la coopération internationale	0	* Au moins 2 centres en 2 EM différents	* Rapport de faisabilité validé par l'ENSA/ Conventions et accords signés ou en discussion avec les Centres européens	* Non disponibilité des acteurs concernés * éventuelle difformité stratégique avec l'ENSA	* Maintien des décisions stratégiques de l'ENSA
		* Nombre de personnes formées pour opérationnaliser les partenariats	0	* Au moins 10 cadres de l'ENSA formés	* Fiches de présence aux formations.	* Non disponibilité des personnes à former * Résistance au changement	* Maintien de la motivation et de l'implication des parties prenantes
Produits (pour résultats Volet 3) Ouverture de l'ENSA sur son environnement	Résultat 3 : Une stratégie de communication et marketing de l'ENSA est formulée	* Nombre d'outils et de supports de visibilité * Stratégie de communication est élaborée * Nombre de visites du site web intentionnel ENSA	0 0	* Au moins la stratégie de communication, plaquettes institutionnelles, site web amélioré	* Stratégie de communication et plan de marketing (label ENSA) validés par l'ENSA.	* Faible capacité à mettre en place la stratégie de communication * nouveau métier	* Maintien des décisions stratégiques de l'ENSA
		Résultat 4 : L'ENSA organise des événements culturels relatifs à la rénovation de l'action publique	* Nombre d'événements programmés et réalisés (expositions, conférences, débats, etc.) * Nombre de participants aux événements programmés par l'ENSA	0 0	* Au moins 2 conférences, 2 débats et une exposition réalisée * Au moins 100 participants	* Rapport annuel de l'ENSA / liste des manifestations et débats sur l'administration publique.	* Non disponibilité des acteurs concernés * Restrictions aux déplacements

12.2 ANNEXE 2 - ORGANIGRAMME



Organigramme



12.3 ANNEXE 3 – TEXTES ET CONVENTIONS

- Site Web de l'ENSA :
www.ensaadmin.ma
- Site web du Ministère de la réforme de l'Administration et de la fonction publique :
<http://www.mmsp.gov.ma/fr/index.aspx>
- Banque de Données Juridiques de la Fonction Publique :
<http://bdj.mmsp.gov.ma/Front/fr/Accueil.aspx>
- Loi n°038-13 portant la création de l'École Nationale Supérieure de l'Administration.
- Décret n° 2.16.544 portant l'application des articles 2 et 6 de la loi n°038-13 portant sur la création de l'École Nationale Supérieure de l'Administration (ENSA).
- Décret n° 2.16.545 du 1er kaada 1437 (5 Août 2016) fixant le régime des études et des stages de l'École Nationale Supérieure de l'Administration (ENSA).
- Arrêté 3.196.16 du chef du gouvernement du 4 Dou Al Hija 1737 (6 septembre 2016) fixant les modalités d'organisation du concours d'accès au cycle de la formation initiale de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Administration
- Arrêté 3.197.16 du chef du gouvernement du 4 Dou Al Hija 1737 (6 septembre 2016) fixant le nombre de postes ouverts au concours d'accès au cycle de la formation initiale de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Administration
- Arrêté n° 3.274.17 (24 août 2017) du chef de gouvernement modifiant Arrêté 3.196.16 du chef du gouvernement du 4 Dou Al Hija 1737 (6 septembre 2016) fixant les modalités d'organisation du concours au cycle initial de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Administration

12.4 ANNEXE 4 – PRINCIPAUX LIVRABLES

Activités :	Moyens mobilisés	Livrables
Activité 0.1. Atelier de lancement	Chef de projet (1 mission x 2 h/j)	Rapport de réalisation
Activité 0.2. Atelier de clôture	Chef de projet (1 mission x 2 h/j)	Rapport de réalisation
Volet 1: Internationalisation de l'offre de la formation continue		
Activité 1.1: Etude de faisabilité pour la mise en place d'un Centre d'études européennes	2 experts CT x 2 Missions x 5 j = 20 HJ	Etude de faisabilité
Activité 1.2 : Appui au montage du plan des formations offertes par le Centre d'études européennes	1 expert CT x 5j = 5 H/J	Liste des formations, référentiels de formation, référentiels d'évaluation. Méthodologie d'enseignement.
Activité 1.3 : Appui au montage d'un programme de Master en études/affaires européennes	3 experts CT x 2 missions x 5j= 30 HJ	Programme du Master. Documents descriptifs (modules, activités, stages)
Activité 1.4 : Renforcement des capacités institutionnelles	3 experts CT x 2 missions x 5j= 30 HJ	Programme / Calendrier / Supports pédagogiques. Evaluation à chaud. Rapport de la formation.
Activité 1.5 : Deux Visites d'études	3 cadres x 5J 4 cadres x 5 J	Rapport du voyage d'études en Europe avec recommandations d'amélioration du Centre d'études européennes de l'ENSA.
Volet 2 : Renforcement de la recherche à l'ENSA		
Activité 2.1. : Étude de faisabilité	1 expert CT x 2 missions x 5J = 10H/J 1 expert CT x 2 missions x 5J = 10 H/J	Analyse SWOT Document sur l'analyse des besoins Liste des centres de documentation européens impliqués Rapport sur les solutions techniques et réglementaires
Activité 2.2 : Appui au partenariat avec des centres de documentation européens	1 expert CT x 5J x 2 missions = 10 H/J	Projets de convention Projets d'accords de partenariat
Activité 2.3: Accompagnement à la mise en œuvre de l'accord ou au protocole d'échange entre le Centre de documentation de l'ENSA et son homologue européen	1 expert CT x 1 missions x 5J = 5H/J 1 expert CT x 1 missions x 5J = 5 H/J	Projet de manuel d'utilisation Rapport final avec recommandations

Volet 3 : Ouverture de l'ENSA sur son environnement

<p>Activité 3.1 : Développement d'une stratégie de communication et marketing de l'ENSA</p>	<p>1 expert CT x 2 missions x 5J = 10H/J</p>	<p>Stratégie de communication de l'ENSA Plan de marketing de l'ENSA (label ENSA) Étude et cartographie des cibles communicationnelles de l'École</p>
<p>Activité 3.2 : Appui au développement des outils de communication</p>	<p>1 expert CT x 2 missions x 5J = 10H/J</p>	<p>Projets d'outils et de supports de visibilité (flyers, film de présentation, sites sur les média sociaux) Rapport de mission</p>
<p>Activité 3.3 : Appui aux activités d'ouverture de l'ENSA sur son environnement</p>	<p>1 expert CT x 2 missions x 5J = 10H/J</p>	<p>Projets de programmes pour (par exemple) : Exposition sur l'histoire de l'École Exposition sur l'histoire de l'administration publique au Maroc Exposition sur l'histoire de la ville Rabat Des conférences organisées sur l'histoire de l'école, de l'administration et de Rabat Des manifestation et débats sur l'administration publique marocaine au grand public</p>

12.5 ANNEXE 5 - CALENDRIER INDICATIF DES ACTIVITES

CP = Comité de pilotage

Activités	Mois 1				Mois 2				Mois 3				Mois 4				Mois 5				Mois 6			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Activité générales	CP																						CP	
Activité 0.1 : Atelier de Lancement																								
Activité 0.2 : Atelier de Clôture																								
Volet 1																								
Activité 1.1: Etudes de faisabilité pour la mise en place d'un Centre d'études européennes																								
Activité 1.2 : Appui au montage du plan des formations offertes par le Centre d'études européennes																								
Activité 1.3 : Montage d'un programme de Master en études/affaires européennes																								
Activité 1.4 : Renforcement des capacités institutionnelles																								
Activité 1.5 : Visite d'étude dans deux pays UE																								
Volet 2																								
Activité 2.1. : Étude de faisabilité																								
Activité 2.2 : Appui au partenariat avec des centres de documentation européens																								
Activité 2.3: Accompagnement à la mise en œuvre de l'accord ou au protocole d'échange entre le centre de documentation de l'ENSA et son homologue européen																								
Volet 3																								
Activité 3.1 : Développement d'une stratégie de communication et marketing de l'ENSA																								
Activité 3.2 : Appui au développement des outils de communication																								
Activité 3.3 : Appui aux activités d'ouverture de l'ENSA sur son environnement																								