



Royaume du Maroc
Chef du Gouvernement

MINISTRE DE LA REFORME DE L'ADMINISTRATION
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⴷⵓⵏⵏⴰⵢⵜ
ⴰ ⵙⴱⴰⵏⴰⵏ ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ



Au service
des peuples
et des nations

DOCUMENT DE PROJET

APPUI A L'AMELIORATION DE L'ACCUEIL
DES USAGERS DES SERVICES PUBLICS
PHASE II

Maroc, 2018

Titre du projet : Amélioration de l'Accueil des Usagers des Services Publics Phase II

Numéro du projet :

Partenaire de réalisation : Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique (MRAFP)

Durée du projet : 2018 - 2021

Date de réunion du LPAC : 02 avril 2018

Brève description du projet

S'inscrivant pleinement dans le contexte normatif issu, notamment, de la Constitution de juillet 2011, à travers la consécration d'un chapitre dédié à la bonne gouvernance ; de la stratégie gouvernementale de modernisation de l'administration ; de l'entrée en vigueur de la stratégie nationale de lutte contre la corruption dont l'amélioration de l'accueil constitue une des priorités ; de l'adoption en cours de la charte des services publics constituant une base d'amélioration des relations administration – usagers ; le cadre d'aide au développement des Nations Unies 2017-2021 (UNDAF), le projet d'appui à l'amélioration de l'accueil des usagers des services publics, dans sa deuxième phase, est le fruit d'un partenariat entre le MRAFP et le PNUD. Ce projet bénéficiera des synergies offertes par l'action concertée du PNUD et du gouvernement marocain afin de mettre en œuvre le dispositif IDARATI en élargissant l'expérimentation à 29 sites pilotes supplémentaires sur des services représentatifs et d'améliorer ainsi les conditions d'accueil des usagers des services publics en valorisant un modèle d'administration répondant aux meilleurs standards en la matière.

Il consiste à élargir l'expérimentation de la méthodologie d'amélioration de l'accueil dans certains services publics dans des territoires ruraux et urbains à partir d'un audit de ces services et d'une enquête de perception des usagers afin de mettre à niveau les sites en question en réponse aux normes établies en la matière. L'objectif étant de mettre en place un modèle d'administration type par type de service, tenant compte du parcours de l'utilisateur et de ses composantes physique et numérique, par administration cible, prêt à être dupliqué, dans le cadre de la généralisation par le Département partenaire du programme.

Cette connaissance fine du fonctionnement des services publics et de l'interaction entre usagers et administrations publiques permettra d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'amélioration de l'accueil au niveau des sites pilotes. Par la suite, une approche de généralisation reposera sur l'adoption du dispositif d'accueil constitué notamment des éléments conceptuels adoptés en la matière et se basant sur l'appui et l'accompagnement nécessaire au succès de ce chantier.

UNDAF 2017-2021 : Effet 1 Les partenaires institutionnels et de la société civile mettent en œuvre le processus de régionalisation avancée et les principes d'une gouvernance démocratique participative, sensible au genre et fondée sur les droits humains, tels que consacrés par la Constitution et les engagements internationaux.

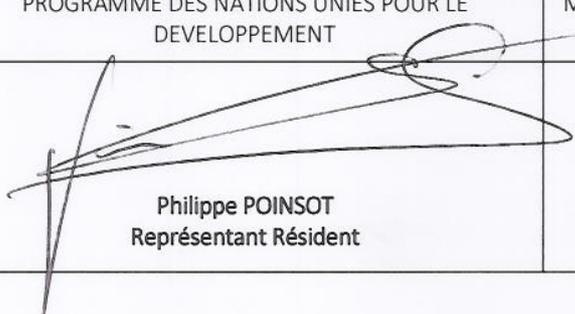
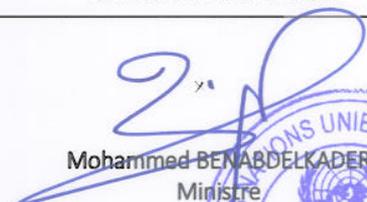
BUDGET TOTAL

3 480 000 USD

RESSOURCES ALLOUEES	
A MOBILISER	
Gouvernement	3 230 000 USD
PNUD TRAC	100 000 USD
PNUD	150 000 USD
GMS	96 900 USD

Lu et approuvé par :

Date : 31 mai 2018

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT	MINISTERE DE LA REFORME DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE
 Philippe POINSOT Représentant Résident	 Mohammed BENABDELKADER Ministre



Amélioration de l'accueil des usages des services publics

I. PROBLEMATIQUE EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT

1. Etat des lieux et contraintes

L'accueil dans les administrations publiques est souvent l'objet de questionnement de la part des usagers des services publics. Un temps d'attente trop long, l'incapacité de trouver la réponse aux questions de l'usager, un mode de communication verbale peu respectueux, la nécessité de se diriger vers plusieurs services administratifs pour l'obtention d'un seul document, la corruption permettant d'obtenir des passe-droits, figurent parmi les critiques formulées par les usagers. De ce fait, l'accueil des citoyens et la capacité des administrations publiques à répondre à leurs attentes figurent parmi les éléments qui forgent leur jugement sur l'Etat.

L'accueil des usagers constitue un indicateur de la prise en compte de la satisfaction des citoyens par les administrations en mettant en place les éléments nécessaires à leur mise à niveau. L'amélioration de l'accueil ne peut être isolée de l'amélioration de l'ensemble des prestations administratives au profit des citoyens (espaces externes constitués de parking, de signalétique aux normes et d'agents de sécurité formés ; espaces internes constitués de salles d'attente aux standards, de système de gestion de file d'attente, système d'affichage des informations administratives, bureau d'information et d'orientation, système de vidéosurveillance, d'un bureau de réclamations ; systèmes de suivi et d'information des dossiers des usagers, délais de traitement des dossiers) mais aussi au profit des fonctionnaires (formation continue notamment sur les techniques de l'accueil, mise en œuvre d'un référentiel d'emplois et de compétences dédiés à l'accueil, système de gestion des ressources humaines et de motivation des fonctionnaires, dispositif de notation et d'évaluation, ...) notamment en les orientant vers une gestion axée sur les résultats (GAR).

L'amélioration de l'accueil dans les services publics tient compte des besoins spécifiques des catégories vulnérables de la population : les personnes à mobilité réduite, les personnes âgées, les analphabètes et les pauvres. A ce titre, on peut avancer que la population rurale, notamment les femmes pauvres et analphabètes, sont peu ou pas informées des services dont elles peuvent bénéficier auprès des administrations publiques, et que leurs besoins spécifiques pourraient être mieux pris en compte en matière d'accueil. L'approche genre initiée dans plusieurs départements ministériels peut constituer un levier pour une meilleure prise en compte de l'égalité/équité d'accès des femmes et des hommes en matière de services publics.

2. Evolution du processus d'amélioration de la relation entre l'administration et l'usager

Depuis 1998, les gouvernements du Maroc ont donné une nouvelle impulsion au processus de réforme de l'administration publique visant à permettre aux usagers d'obtenir un service de qualité répondant à leurs attentes à travers la circulaire du Premier Ministre du 23 novembre 1999 adoptée et celle du 20 avril 2011. Dans la continuité de ce processus, le MRAFP a mis en place un ensemble d'éléments conceptuels, se traduisant par la charte nationale de l'accueil, le référentiel commun en la matière, le kit de déploiement, le guide des normes, le référentiel des emplois et des compétences « accueil », le kit de formation, etc. Tous en lien avec le dispositif Accueil intitulé IDARATI¹.

¹ Idarati est un terme en arabe qui signifie mon administration

La première circulaire, datant de 1999, avait pour objet la simplification des procédures administratives suivies par les citoyens et a constitué la pierre angulaire de la prise en compte d'une approche cherchant à améliorer la relation entre l'administration et ses usagers.

Quant à la seconde circulaire, dont l'adoption a eu lieu en 2011, elle a concerné « l'amélioration de l'accueil et de l'orientation dans les administrations publiques et les collectivités locales » et comprenait l'adoption de **sept mesures** :

1. la création d'unités d'accueil et d'orientation dans les administrations qui en sont dépourvues ;
2. la désignation de fonctionnaires dédiés à cette tâche et formés à cet effet ;
3. la publication des procédures administratives courantes tout en veillant à alléger autant que possible ces procédures, les documents demandés à l'utilisateur ainsi que les délais de traitement des dossiers et de réponse ;
4. la motivation des refus et décisions de rejet ;
5. la mise en place d'une ligne téléphonique et d'une adresse email dédiées au renseignement ;
6. la publication des adresses et des horaires d'ouverture des services administratifs ;
7. la mise en place de cartes d'identité professionnelles et d'un système de signalétique, d'accès et d'attente répondant aux besoins des catégories vulnérables.

Concernant le dispositif susmentionné IDARATI, il s'inscrit dans la continuité du processus d'amélioration de la relation entre administration et citoyens et dans la mise en œuvre de l'article 157 de la Constitution. Il a été élaboré par le MRAFP en partenariat avec le PNUD, pour constituer un cadre de référence des administrations publiques et collectivités territoriales en matière d'accueil des usagers.

En effet, la Constitution souligne, dans son Titre XII intitulé « **De la Bonne Gouvernance** », l'importance des services publics. Selon l'article 154, « *les services publics sont organisés sur la base de l'égal accès des citoyennes et citoyens, de la couverture équitable du territoire national et de la continuité des prestations. Ils sont soumis aux normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité, et sont régis par les principes et valeurs démocratiques consacrés par la Constitution* ». L'article 156 arrête que « *les services publics sont à l'écoute de leurs usagers et assurent le suivi de leurs observations, propositions et doléances* ».

Ces dispositions permettent de mieux tenir compte de la dimension de service public rendu aux citoyens dans l'action de l'Etat et des administrations, notamment l'accueil des usagers des services publics. Si la Constitution représente la norme suprême que l'ensemble des acteurs et des institutions sont tenus de respecter, inscrire la qualité des services publics dans le texte constitue la reconnaissance de l'importance et de la nécessité de mettre à niveau les sites administratifs (annexes administratives, hôpitaux, centres d'immatriculation, consulats, tribunaux, etc.) afin d'apporter une réponse adéquate à la disposition en question et aux exigences des citoyens/usagers/clients.

Le projet parallèle, en cours de réalisation, d'élaboration de la charte des services publics contribue aussi à consolider un État de droit et vise à promouvoir un nouvel esprit du service public à même d'améliorer l'accessibilité et la qualité des services rendus au citoyen en garantissant une couverture équitable du territoire national et la participation des citoyens. Le projet de charte met notamment l'accent sur la transparence, l'amélioration des délais de réponse aux requêtes des citoyens, le renforcement de l'accès à l'information à travers notamment l'affichage. La charte devra porter sur plusieurs aspects notamment sur la qualité des services, la transparence, l'intégrité et l'écoute des usagers. Il est en effet important de définir des règles claires régissant la relation entre l'administration et le citoyen. Il s'agit d'un ensemble de principes et d'éléments pris en compte dans le cadre de la phase I du programme IDARATI.

L'amélioration de l'accueil s'inscrit inéluctablement dans la perspective de lutte contre la corruption. Cette dernière a un effet négatif sur le fonctionnement des institutions démocratiques. Elle est une menace à la gouvernance et à la stabilité des jeunes et souvent des démocraties fragiles. Elle nuit à la légitimité du gouvernement et aux valeurs démocratiques et affaiblit l'État car elle mine sa crédibilité et fragilise la confiance des populations dans les institutions publiques. A partir de là, la lutte contre la corruption va de pair avec le renforcement de l'État de droit et de la bonne gouvernance ainsi qu'avec l'établissement d'institutions solides qui, à leur tour, sont la base du développement humain. C'est ainsi que le pays a ratifié la Convention des Nations Unies contre la Corruption (CNUCC) et adopté la stratégie nationale de lutte contre la corruption dont l'amélioration des services aux citoyens et l'accueil des usagers constituent un des programmes prioritaires. A ce jour, les efforts déployés, quoiqu'ils restent insuffisants, ont permis au Maroc d'évoluer et de progresser de neuf places en termes de perception de la corruption en 2017. De ce fait, le pays est classé en 81^{ème} position sur 180 pays avec 40 points au lieu de la 90^{ème} place avec 37 points en 2016².

1. Bilan et acquis du projet Amélioration de l'Accueil des Usagers des Services Publics Phase I

Le projet d'appui à l'amélioration de l'accueil des usagers des services publics a permis de mettre en place les éléments conceptuels en lien avec la dimension d'accueil des usagers des services publics, en les matérialisant par la mise à niveau concrète d'un premier site pilote relevant du Ministère de l'Intérieur, en l'occurrence une annexe administrative.

A ce titre, il convient de rappeler que le choix du site en question a obéi à un certain nombre de critères notamment :

- Le site relève du Ministère de l'Intérieur et constitue le 1er site pilote du Ministère en question et du Programme dans sa globalité ;
- Le site est prédisposé au déploiement du programme IDARATI : nouvellement construit en tenant compte des normes de bâtiments administratifs ;
- Le site se situe sous la couverture territoriale de la Capitale du Royaume et donc se trouve en milieu urbain ;
- Le choix prend en compte l'étude réalisée dans le cadre de la perception de la corruption qui a pointé le secteur comme étant des exposés ;

2 Rapport transparency international - Maroc, 2018.

- Le choix du site répond aux critères de la densité et de la diversité des classes sociales : classe moyenne, classe défavorisée, jeunes chômeurs, dernier quartier de la capitale où il existe encore un bidonville...

Parmi les principaux enseignements ayant été tirés de la première phase, il convient de noter :

- La nécessité d'une expertise en matière d'aménagement et d'équipement d'espaces professionnels ayant une connaissance des spécificités du secteur concerné ainsi que de la création pour les prochains sites d'une task-force pour une communication plus fluide et un suivi systématique des requêtes du projet ;
- L'importance de peaufiner le modèle d'accueil en prenant en compte les enseignements du 1^{er} site pilote, à savoir la 6^{ème} annexe administrative de Rabat, ainsi que l'importance de la motivation des ressources humaines et de la sensibilisation/formation des fonctionnaires à la démarche de qualité de l'accueil.

Quant aux principales recommandations ayant été formulées à la lumière de l'expérience vécue et des leçons apprises au cours de la période 2015/2017, il y a lieu de citer :

- La conduite d'une étude des possibilités de généralisation du module de formation « Qualité de l'accueil » ainsi que d'un exercice d'évaluation de l'impact des actions mises en œuvre au niveau de la 6^{ème} annexe administrative sur l'amélioration de l'accueil de ses usagers ;
- La finalisation du système de labellisation IDARATI, en partenariat avec l'IMANOR, et la mise en place d'une cohérence entre le système de labélisation « IDARATI » et le « Baromètre de la qualité des services publics » en cours d'élaboration par le Ministère.

Dans cette optique, le projet d'Amélioration de l'Accueil des Usagers des Services Publics dans sa deuxième phase s'inscrit dans un contexte politique marocain marqué par la mise en œuvre des principes issus des dispositions constitutionnelles adoptées en juillet 2011, dont les objectifs comprennent, entre autres, le renforcement de l'état de droit, des processus de démocratisation de l'Etat et de la bonne gouvernance. Ce contexte politico-institutionnel est marqué aussi par les insuffisances de qualité de services rendus par l'administration aux usagers constatées à travers le Discours Royal du 14 octobre 2016. A cet effet, le programme gouvernemental 2016 – 2021 a décliné ses actions en la matière en s'engageant à améliorer la relation entre l'administration et le citoyen qui commence par un accueil devant respecter les normes et standards reconnus.

II. STRATEGIE ET OBJECTIFS DU PROGRAMME

Le projet d'appui à l'amélioration de l'accueil des usagers des services publics repose d'abord sur la ferme volonté du gouvernement marocain d'améliorer la relation entre les administrations publiques et leurs usagers. Cette volonté s'est traduite au niveau constitutionnel (notamment les articles 154, 156 et 157 de la Constitution adoptée en juillet 2011), au niveau du plan d'action gouvernemental 2016 – 2021 ainsi que réglementaire. A ces acquis normatifs, s'ajoutent des initiatives prises ces dernières années par plusieurs administrations publiques, notamment le MRAFP, pour améliorer l'accueil des usagers.

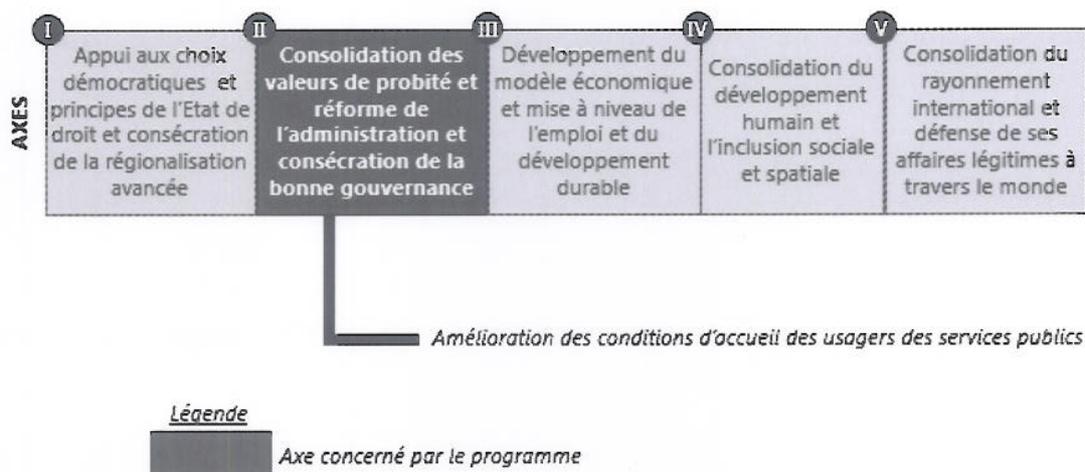
Pour ce faire, le Maroc a lancé de grandes réformes politiques, économiques et sociales pour la construction "d'une société moderniste dont l'objectif est de renouveler, mettre à niveau et moderniser les méthodes administratives ; restaurer la dignité ; activer le rôle de la société civile et raviver le développement économique".

Par ailleurs, le projet dans sa deuxième phase, permettra de s'inscrire dans la mise en œuvre opérationnelle du dispositif IDARATI précité, de donner une description concrète du fonctionnement quotidien des services publics et d'y apporter des réponses en adéquation avec les attentes des citoyens qui ressortent du diagnostic approfondi mettant l'accent sur les perceptions et les exigences en matière d'accueil. La stratégie du programme consistera à sélectionner les 29 sites pilotes précités, en tenant compte notamment des spécificités des administrations publiques comme des usagers du monde rural et du monde urbain, de la taille des villes, ainsi que des services consulaires marocains à l'étranger.

2. Alignement avec les priorités gouvernementales

Le MRAFP compte mettre en œuvre la stratégie d'amélioration de l'accueil reflétant non seulement l'expression d'une volonté politique au niveau central, se traduisant par l'adoption d'un ensemble de textes normatifs/réglementaires (Constitution, lois, décrets³, ...) mais repose également sur une connaissance fine et documentée des services publics au niveau local. Cette démarche a l'avantage de construire un processus qui identifie les contraintes majeures et les marges de progression en tirant les leçons d'une amélioration de l'accueil des usagers au niveau des sites pilotes et des remontées concrètes du terrain. Des connaissances sur l'enchaînement des mesures, sur les enseignements à tirer et les bonnes pratiques à retenir pourront être développées au fur et à mesure de la déclinaison opérationnelle du programme. Cette accumulation de connaissances permettra d'orienter la démarche de généralisation à l'ensemble des administrations sous l'égide du MRAFP.

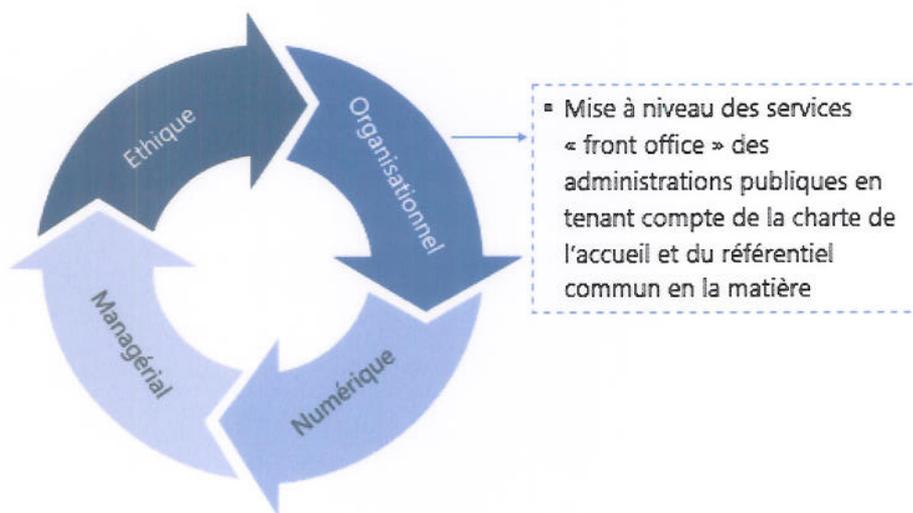
L'amélioration de l'accueil des usagers des services publics est érigée en **priorité** dans le cadre du programme gouvernemental 2016 – 2021⁴.



L'amélioration de l'accueil des usagers constitue une **priorité** inscrite dans le **plan d'action du MRAFP** et fait partie des 4 transformations prévues à cet effet.

³ Au regard de la multiplicité des textes en vigueur, Il apparaît opportun de rappeler la pyramide juridique des textes et non de les citer de façon exhaustive au risque de ne pouvoir citer l'ensemble des textes y afférant

⁴



3. Alignement avec l'UNDAF et le Document de Programme Pays (CPD) PNUD 2017-2021

Conformément aux principes directeurs de l'UNDAF, ce projet est aligné avec le cycle national de planification en matière de développement et s'appuie sur le renforcement des capacités et des mécanismes nationaux. Il vient en renfort de la stratégie du MRAFP en matière de modernisation de l'administration et d'amélioration de l'accueil des usagers.

Le projet contribuera à réaliser les objectifs visés par l'effet 1 de l'UNDAF : « Les partenaires institutionnels et de la société civile mettent en œuvre le processus de régionalisation avancée visant à renforcer et à approfondir le processus démocratique et les principes d'une gouvernance démocratique participative, sensible au genre et au handicap et fondée sur les droits humains, tels que consacrés par la Constitution et les engagements internationaux ». Le projet bénéficiera également des acquis de l'action concertée du Système des Nations Unies au Maroc et du gouvernement marocain dans les territoires d'intervention de l'UNDAF. Des synergies et des externalités positives pourront être dégagées au niveau des sites d'intervention des partenaires de développement du PNUD avec l'appui éventuel des agences de développement et conseils régionaux.

Effet 1 UNDAF 2017-2021 : Les partenaires institutionnels et de la société civile mettent en œuvre le processus de régionalisation avancée et les principes d'une gouvernance démocratique participative, sensible au genre et fondée sur les droits humains, tels que consacrés par la Constitution et les engagements internationaux.

Produit 1.4 : Les acteurs institutionnels et de la société civile disposent d'outils et de capacités pour intégrer et mettre en œuvre les principes de droits humains, d'égalité de genre et de participation citoyenne consacrés par la Constitution et les engagements internationaux, dans le processus de réformes en cours.	Indicateur du CPD 1.2.1. Nombre de propositions adoptées pour réduire les risques de corruption dans certains secteurs	Situation de base : 0 Cible finale : 3 Source de vérification & Responsable : Rapports de l'INPPLC et du MRAFP, annuels
	Indicateur du CPD 1.2.2. Système de suivi et d'évaluation, collecte de données sur les indicateurs de lutte contre la corruption, établi et opérationnel	Situation de base : 0 Cible finale : 3 Source de vérification & Responsable : Rapports, MRAFP, annuels

R

4. Alignement avec les Objectifs de Développement Durable (ODD)

	Egalité entre les sexes	Inégalités réduites	Paix, Justice et Institutions efficaces
Cibles	5.c Adopter des politiques bien conçues et des dispositions législatives applicables en faveur de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles à tous les niveaux et renforcer celles qui existent.	10.3 Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en encourageant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière.	16.5 Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes. 16.10 Garantir l'accès public à l'information et protéger les libertés fondamentales, conformément à la législation nationale et aux accords internationaux. 16.b Promouvoir et appliquer des lois et politiques non discriminatoires pour le développement durable.
Indicateurs	5.c.1 Proportion de pays dotés de systèmes permettant de suivre et de rendre public le montant des ressources allouées à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ;	10.3.1 Proportion de la population ayant déclaré avoir personnellement fait l'objet de discrimination ou de harcèlement au cours des 12 mois précédents pour des motifs interdits par le droit international des droits humains.	16.5.1 Proportion de personnes ayant eu, au moins une fois, affaire à un agent public auquel elles ont versé un pot-de-vin ou qui leur a demandé un pot-de-vin au cours des 12 mois précédents. 16.10.2 Nombre de pays qui adoptent et mettent en œuvre des dispositions constitutionnelles, réglementaires et politiques pour garantir l'accès public à l'information. 16.b.1 Proportion de la population ayant déclaré avoir personnellement fait l'objet de discrimination ou de harcèlement au cours des 12 mois précédents pour des motifs interdits par le droit international des droits humains.

5. Alignement avec le plan stratégique du PNUD 2018-2021⁵

Produit 2 : Transformations structurelles accélérées pour le développement durable

⁵<https://intranet.undp.org/unit/bpps/DI/IRRF/default.aspx?PageView=Shared&InitialTabId= Ribbon.WebPartPage&VisibilityContext=WSSWebPartPage>

- i. Capacités, fonctions et financement de l'Etat de droit et des institutions nationales des droits
- ii. Capacities, functions and financing of rule of law and national human rights institutions and systems strengthened to expand access to justice and combat discrimination, with a focus on women and marginalised groups
3. Capacités, fonctions et financement de l'état de droit et des institutions et systèmes nationaux des droits de l'homme renforcés pour élargir l'accès à la justice et combattre la discrimination, en mettant l'accent sur les femmes et les groupes marginalisés

III. RESULTATS ATTENDUS

1. Produits attendus du projet

Produit 1 : Relation entre administration et usagers améliorée

Sous-produit 1 : Dispositif d'accueil « IDARATI » évolutif et accessible aux différents services publics des sites pilotes

Activités indicatives

1. Réaliser et déployer la cartographie des services publics les plus fréquentés par les usagers, au niveau national.
2. Etablir les critères de choix des sites pilotes.
3. Elaborer les plans d'amélioration de l'accueil dédiés aux 29 sites d'intervention du programme.
4. Mise en place de 29 sites pilotes
5. Suivre et évaluer d'une manière continue la mise en place du dispositif d'accueil
6. Développer des modèles d'amélioration de l'accueil par type d'administration et de service publics.

Sous- produit 2 : Le dispositif d'accueil « IDARATI » est opérationnel dans les services publics au niveau national et territorial

Activités indicatives

1. Accompagner les services publics dans la mise œuvre des plans d'amélioration de l'accueil.
2. Développer les capacités des services publics en matière d'amélioration de l'accueil.
3. Renforcer l'appropriation des outils d'accueil par les services publics.
4. Mettre en place un dispositif institutionnel des rôles et responsabilités des services publics dans l'amélioration de l'accueil.

Produit 2 : Partenariats, coopérations et mobilisation institutionnelle élargis et développés

Sous-produit 1 : La visibilité autour du dispositif de l'accueil « IDARATI » est accrue

Activités indicatives

1. Elaborer une vision de communication stratégique et institutionnelle autour de l'accueil.
2. Organiser des activités de plaidoyer pour une large adhésion des services publics.
3. Elargir la diffusion du dispositif d'accueil à travers des campagnes de communication.

Sous-produit 2 : Nouveaux partenariats développés pour l'amélioration de l'accueil

Activités indicatives

1. Consolider les partenariats existants.
2. Développer de nouveaux partenariats avec les services publics au niveau national et territorial.

Etablir des partenariats internationaux pour le renforcement de l'accueil.

Sous-produit 3 : Coopérations sud-sud et triangulaire renforcées

Activités indicatives

1. Faire connaître le modèle d'accueil « IDARATI » à l'échelle des régions arabe et Afrique.
2. Faire profiter les pays amis / partenaires du Maroc de son expertise en matière d'amélioration de l'accueil des usagers des services publics.
3. Identifier les bonnes pratiques internationales pour l'amélioration continue du modèle IDARATI.

Produit 3 : Assurance qualité, coordination, mise en œuvre et suivi évaluation du projet assurés

Activités indicatives

1. Mettre en place une unité de gestion.
2. Garantir un système de suivi et évaluation efficace.
3. Assurer le suivi de la mise en œuvre des plans de travail annuels (PTA).
4. Tenir des réunions de suivi de l'assurance qualité.
5. Réaliser l'audit et l'évaluation.

2. Ressources nécessaires pour atteindre les résultats escomptés

Les ressources nécessaires pour la conduite du projet se présentent comme suit :

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Total USD
Produit 1	450 000	750 000	800 000	845 000	2 845 000
Gouv					
PNUD					
Produit 2	50 000	80 000	46 000	73 000	249 000
Gouv					
PNUD					
Produit 3	90 000	93 000	90 000	113 000	386 000
Gouv					
PNUD					
Sous-Total	590 000	923 000	936 000	1 031 000	
Total Projet					3 480 000

3. Partenariats

Le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique est au cœur de la coordination des politiques publiques d'amélioration de la performance de l'administration publique. Il est l'opérateur fondamental et est censé être le coordonnateur principal de l'action publique dans le domaine de la lutte contre la corruption. A ce titre, l'ensemble des administrations délivrant des services aux usagers en constituent les partenaires.

U

4. Risques et hypothèses

a) Hypothèses de travail

- *Stratégie adoptée par le MRAFP en institutionnalisant des partenariats directs avec les 5 institutions (Intérieur, Transport, Santé, DGAPR, Affaires étrangères, etc.) s'appuyant sur les orientations royales et les engagements du Gouvernement 2016 – 2021 ;*
- *Adoption d'un texte réglementaire en matière d'accueil des usagers des services publics ;*
- *Stratégie du programme pour une large diffusion du dispositif au niveau national, régional et international ;*
- *Continuité de collaboration et engagement des différents partenaires ;*
- *L'activité opérationnelle des partenaires de mise en œuvre se poursuit durant la période du projet ;*
- *Le financement est accordé et assuré jusqu'à la fin du projet tout en reposant sur la mobilisation de fonds ;*

b) Risques

- *Faible adhésion d'institutions concernées par le programme par faute de moyens humains et financiers et par méconnaissance du programme et des enjeux nationaux de l'amélioration de l'accueil ;*
- *Difficultés liées aux inadéquations d'infrastructures pour appliquer le dispositif IDARATI ;*
- *Non reconnaissance du dispositif IDARATI par les administrations publiques ;*
- *Ecart éventuel entre les attentes et les engagements provenant d'évaluations ;*
- *Changement ou départ d'un membre de l'unité de gestion du projet (UGP) qui pourrait avoir un impact au niveau du rythme de la mise en œuvre des mesures (ce type de risque peut survenir lors de la phase d'application du projet) ;*
- *Faible engagement et coordination entre les administrations ;*
- *Retard de réception des contributions financières des parties prenantes. .*

5. Engagement des parties prenantes

Parties prenantes	
Partenaire de mise en œuvre	<p>Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique</p> <p>Le Ministère travaille sur la réalisation d'une vision globale, cohérente et partagée par l'ensemble des parties prenantes dans le cadre d'un processus de consultation élargie sur l'amélioration des services publics, particulièrement l'accueil dans les administrations publiques. Cette vision partagée s'est traduite par :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ L'adoption de « la charte de l'accueil » préparée par le ministère, comportant 10 engagements de l'administration vis-à-vis de l'utilisateur ;▪ La mise en œuvre d'un référentiel en la matière qui détermine les mécanismes opérationnels, les mesures à prendre et les procédures à adopter par chaque administration dans le but de réaliser ses engagements dans ce sens ;



	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'élaboration d'un guide méthodologique de déploiement du dispositif IDARATI. <p>L'objectif étant d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés dans la mise à niveau de l'accueil des usagers des services publics afin de le hisser aux meilleurs standards reconnus en la matière.</p>
Agences des Nations Unies	<p>Programme des Nations Unies pour le Développement - PNUD</p> <p>La volonté du PNUD dans le cadre de ce partenariat est d'accompagner le partenaire de mise en œuvre dans le renforcement de ses capacités afin de lui permettre une appropriation pérenne de l'amélioration de l'accueil des usagers des services publics au Maroc au-delà de la durée du projet. En effet, pour le PNUD, la promotion de l'exécution nationale et le renforcement des capacités des institutions clés de la gouvernance nationale sont des axes d'intervention prioritaires. D'autre part, le PNUD est porteur du concept de développement humain et de la gouvernance démocratique et de leur généralisation, notamment au travers des programmes opérationnels mis en place dans le monde et de la référence internationale que constituent désormais les rapports mondiaux et nationaux sur le développement humain. Fort de cette expertise, le PNUD concentrera notamment son appui et ses attentes sur la mise en place d'un dispositif fonctionnel de l'accueil, ainsi que sur la mise à disposition de son réseau d'experts nationaux et internationaux. Le PNUD pourra mettre en relation le ministère avec ses bureaux spécialisés pour atteindre les résultats attendus de son plan stratégique. En termes de ressources humaines, le bureau du PNUD jouera aussi le rôle d'assurance qualité. Ses services en termes d'expertises technique, opérationnelle et transversale seront mobilisés pour le programme conjoint. Cette expertise comprend la communication, le suivi et évaluation, les finances, les achats, etc.</p>

Partenaires directs

Institutionnels	Collectivités	Société civile
<ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale • Ministère de la Santé (MS) • Ministère de l'Intérieur ; • Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau ; • Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion ; • Tous les ministères / établissements et entreprises publics / services autonomes / concédés / tous les services accueillant les usagers 	<ul style="list-style-type: none"> • Les collectivités territoriales • Les services extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Associations

Partenaires internationaux

Bilatéral	Multilatéral	Sud-sud & Triangulaire
Espagne ; Pays Bas ; France ; Italie ; Emirats Arabes Unis ; Koweït ; Qatar ; Jordanie ; Egypte ; Tunisie	UE OCDE	Madagascar ; Gabon ; Cameroun ; Guinée ; Mali ; Bénin ; Tchad ; Côte d'Ivoire ; République Démocratique du Congo ; République du Congo ; Sénégal

Bénéficiaires

Groupes cibles	Zones géographiques ciblées	Bénéficiaires directs	Bénéficiaires indirects

Ministère Etablissements et entreprises publiques ⁶ Collectivités locales Organisations de la société civile	Services administratifs marocains au Maroc ou à l'étranger (services consulaires marocains)	Administrations publiques au niveau national et territorial	Citoyens (marocains et étrangers résidents, et entreprises usagers des services publics)
--	---	---	---

6. Gestion des connaissances et durabilité

La durabilité des résultats du projet repose sur la théorie de changement adoptée. Elle est conditionnée par les critères de choix des sites pilotes, tels que la prédisposition du partenaire ministériel à généraliser l'expérience, la capacité de l'expérience à être mutualisable à travers la communication, la divulgation des informations et la possibilité de se faire aider par le Fonds de Modernisation de l'Administration Publique (FOMAP), dont un des principes est d'accompagner les ministères dans des projets innovants, et qui finance à 50% les projets d'innovation à hauteur de 2 millions de MAD.

Les points suivants tracent les principes à adopter en vue d'assurer la durabilité des résultats du projet :

- Le choix des sites pilotes en concertation avec le partenaire est effectué, notamment, sur la base de la prédisposition du partenaire à s'inscrire dans la généralisation de l'expérience ; L'engagement des équipes au niveau des institutions/ sites choisies
- Les démarches adoptées (communication, vulgarisation de l'information etc.) pour l'adhésion des usagers
- La mise à niveau des sites pilotes ajoutée à la formation du personnel vont permettre de maintenir les modèles en question en réponse à une requête citoyenne de plus en plus exigeante ;
- La stratégie communicationnelle aura un impact à long terme au niveau national et international ;
- La disponibilité de l'équipe du programme à accompagner les partenaires au-delà des sites pilotes et de la durée du programme à travers l'appui en expertise technique ;
- Le système de suivi – évaluation prévoit la réalisation d'une enquête de satisfaction des usagers sur les sites pilotes dans un délai de 6 mois.

⁶ L'ensemble des établissements et entreprises publics accueillant des usagers à l'instar de la caisse marocaine des retraites, caisse nationale de sécurité sociale, caisse nationale de prévoyance sociale, etc.

IV. GESTION DU PROJET

La gestion des projets PNUD est une gestion axée sur les résultats (GAR) qui s'accompagne d'un ensemble de principes, d'approches et d'outils qui exigent l'adoption d'une culture de l'évaluation continue.

1. Rapport coût-efficience et efficacité et rentabilité

Les ressources ainsi que les apports sont transformés de façon économe en résultats afin d'atteindre les produits déjà établis.

Cette efficience est importante pour garantir le bon usage des ressources et mettre en relief d'autres usages efficaces, aidant ainsi à s'assurer que l'évaluation puisse couvrir les domaines les plus importants du projet.

L'évaluation du projet peut être amenée à étudier le degré d'utilisation de ses ressources pour réaliser les produits escomptés et la manière avec laquelle ces ressources peuvent être utilisées plus efficacement pour réaliser les résultats prévus. D'autre part, il est également important d'évaluer la manière avec laquelle la stratégie de partenariat actuel a influencé l'efficience des initiatives du PNUD à travers des mesures de partage de frais et d'activités complémentaires.

2. Gestion du projet

Le projet d'amélioration de l'accueil des usagers des services publics dans sa deuxième phase s'inscrit parfaitement dans le Programme Pays du PNUD 2017-2021 (CPD) conformément au Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) 2017-2021 et au Plan stratégique du PNUD 2018-2021.

Le cycle de ce projet a débuté par une analyse de la justification de ce projet fondée sur son lien initial avec le programme de pays, et s'achèvera avec l'obtention des produits qui seront évalués lors de l'examen du programme.

L'appropriation du projet est un facteur majeur déterminant sa réussite au niveau national. Par conséquent, tous les résultats dudit projet appartiennent au pays, ce qui suppose l'engagement de moyens nationaux humains et financiers parallèlement à l'apport de ressources extérieures.

En accord avec les règles et procédures du Guide de l'utilisateur du PNUD et avec le plan de suivi-évaluation contenu en annexe du document de programme, les activités suivantes seront mises en œuvre pour assurer le suivi et l'évaluation du programme.

3. Atelier de lancement du programme :

Un atelier de lancement du programme sera organisé dans les 2 mois suivant la signature du document de programme. A ce stade, les rôles des différents acteurs du programme doivent être assignés notamment le rôle du partenaire de mise en œuvre, du bureau-pays du PNUD au Maroc, ainsi que des autres intervenants. L'atelier de lancement du programme constitue une étape cruciale pour renforcer l'appropriation du programme par tous les partenaires et pour préparer le plan de travail annuel (PTA/AWP) de la première année.

L'atelier de lancement du programme doit traiter les points suivants :

- Permettre à tous les partenaires d’avoir une parfaite compréhension du programme et de se l’approprier. Discussion des rôles, fonctions et des responsabilités dans la prise de décision au sein du programme y compris la réalisation des rapports, la stratégie de communication et le mécanisme de résolution des conflits. Les termes de référence de l’équipe du programme peuvent être discutés de nouveau en cas de besoin.
- En se basant sur le cadre logique des résultats et des ressources, finaliser le plan de travail annuel (AWP) de la première année.
- Revoir et s’accorder sur les indicateurs, les cibles, les sources de vérification et s’assurer des tableaux présentant les hypothèses et les risques.
- Présenter une vue détaillée des rapports à élaborer et du système de suivi et évaluation à suivre. Le budget du système de suivi et évaluation doit être programmé et approuvé.
- Discuter les procédures d’élaboration des rapports financiers et les obligations dans ce sens.
- Programmer les réunions du comité de pilotage. La première réunion du comité de pilotage doit être programmée dans les 12 mois suivant la réunion de lancement.

Le rapport de la réunion de lancement est un document de référence, il doit être préparé et partagé avec tous les participants pour la formalisation des décisions et des engagements pris lors de la réunion. Il doit être considéré comme un livrable clé du programme.

4. Reporting

Trimestriellement : Un rapport sur l’état d’avancement du programme est préparé par le coordonnateur national selon le format des rapports trimestriels du PNUD. L’état d’avancement du programme doit être enregistré sur la plateforme de gestion basée sur les résultats du PNUD. En se basant sur les informations enregistrées sur le système logiciel ATLAS du PNUD, un rapport sur l’état d’avancement du programme peut être généré à partir du module « executive snapshot ». D’autres enregistrements sur ATLAS permettent de suivre les journaux des problèmes, des risques, des enseignements tirés, etc.

Revue mi- annuelle et annuelle et retraite annuelle des projets PNUD : Le projet fera l’objet de deux revues par an : une revue mi- annuelle (RMA) et une revue annuelle (RA). L’objectif principal de ces revues est de donner au projet des possibilités de réorientation des démarches de mise en œuvre et de trouver des solutions conjointes avec les partenaires concernés en cas de problème. Cette approche PNUD permettra également de mettre à jour les journaux de risques et de problèmes. Le projet participera également à la retraite annuelle des projets PNUD pour s’ouvrir sur les opportunités de coopération et d’apprentissage des pratiques développées dans les projets de coopération entre le PNUD et le gouvernement marocain.

5. Fréquence du suivi-évaluation (S&E)

Un programme détaillé des réunions de revue du programme sera développé par l’équipe de gestion du programme, en concertation avec le partenaire de mise en œuvre et les autres partenaires. Cette programmation doit être annexée au rapport de lancement du programme. Une telle programmation doit englober (i) une proposition d’agenda pour les réunions du comité de pilotage (ou bien tout autre mécanisme de conseil/coordination mis en place) et (ii) les activités de suivi évaluation du programme.

Le suivi au jour le jour de la mise en œuvre du programme sera de la responsabilité du coordonnateur national du programme sur la base du plan de travail annuel (AWP) et de ses indicateurs. Le coordonnateur du programme doit informer le PNUD de tous délais ou difficultés rencontrés dans la mise en œuvre du programme pour permettre au bureau du pays de prendre les mesures nécessaires au moment opportun.

Un suivi périodique de la mise en œuvre du programme sera assuré par le bureau du PNUD au Maroc à travers des réunions trimestrielles avec les responsables de l'exécution du programme ou bien plus fréquemment en cas de besoin. Ceci permettra aux différentes parties de faire le bilan des réalisations et de traiter tout problème rencontré par le programme au moment opportun afin de créer les conditions convenables à la meilleure exécution des activités du programme.

6. Approche genre

Une attention particulière sera accordée à l'égalité de genre, puisque la situation plus vulnérable des femmes fait qu'elles sont plus affectées par la corruption et l'accessibilité aux services publics. Premièrement, on trouve un niveau plus élevé d'analphabétisme parmi les femmes, ce qui contribue à un manque d'informations sur leurs droits et prestations en termes de services publics. Deuxièmement, l'activité féminine sur le marché du travail au Maroc demeure environ 3 fois inférieure à celle des hommes. L'activité des femmes est caractérisée par le travail non rémunéré (48,8% de la population active occupée en 2009). Cela comporte une dépendance majeure vis-à-vis des mécanismes de services publics pour accéder aux services de base comme la santé, l'éducation, l'assainissement, etc.

A son tour, la corruption perpétue l'inégalité de genre, puisqu'elle aggrave la vulnérabilité des femmes et les rend encore plus dépendantes aux services publics, ce qui les expose à davantage de corruption.

Afin de joindre les efforts de lutte contre la corruption à ceux contre l'inégalité de genre, le PNUD viellera à l'intégration de l'approche genre tout au long du projet.

A cette fin, un système de suivi et d'évaluation sera mis en place afin de suivre de près l'impact du projet sur les bénéficiaires femmes et hommes, et les données seront désagrégées par sexe afin de garantir une participation équilibrée dans toutes les activités.

Les aspects relatifs au genre, aux droits humains et aux standards sociaux et environnementaux ont été pris en compte dans l'examen préalable au projet (se référer à l'Annexe 2).

7. Prise en compte des spécificités des personnes à mobilité réduite (PMR) notamment les personnes en situation de handicap

Un système de suivi et d'évaluation doit se mettre en place pour les personnes en situation de handicap afin de leur assurer l'accès aux soins médicaux et psychosociaux et à une assistance juridique. Permettre l'inclusion des personnes en situation de handicap doit être considéré comme une condition essentielle d'efficacité non seulement basée sur des principes de justice et d'équité mais aussi sur les droits humains, ainsi que les principes de non-discrimination. Dans ce sens, les actions de développement sont nécessaires pour s'assurer que les personnes à besoins spécifiques aient accès aux services de base spécifiques indispensables à des conditions de vie digne, et leur rétablissement.

Par ailleurs, des mesures ciblées peuvent être prises en direction des catégories spécifiques, en vertu du principe de discrimination positive et d'équité, telles que les personnes en situation de handicap, parce que l'accès au service public leur est difficile. Ces dernières ont en effet besoin d'un accompagnement individualisé afin de bénéficier de leurs droits.

C'est dans ce cadre que le projet veillera à inscrire les besoins⁷ des personnes en situation de handicap dans les 29 sites pilotes ciblés par le dispositif IDARATI. Ceci s'inscrit dans les dispositions engagées par l'Etat marocain en appui à la politique nationale de promotion des personnes en situation de handicap.

8. Evaluations indépendantes

Le programme fera l'objet d'une évaluation indépendante externe. Une évaluation indépendante, finale ou à mi-parcours, aura lieu avant la clôture du projet. Cette évaluation examinera également l'impact et la viabilité des résultats, y compris leur contribution au développement des capacités et à la réalisation des objectifs généraux. Cette évaluation devra également fournir des recommandations pour des activités de suivi. Les termes de référence pour cette évaluation seront préparés par le PNUD.

9. Audit

Le gouvernement fournira au Représentant Résident des déclarations financières périodiques et un audit annuel des déclarations financières liées au statut du fonds du PNUD selon les procédures établies et définies dans les manuels de programmation et de finance. L'audit sera effectué par l'auditeur du gouvernement reconnu légalement, ou par un auditeur commercial engagé par le gouvernement. Conformément à l'UNDAF 2017-2021, l'audit du Programme sera conduit par la Cour des Comptes et ce suivant la modalité HACT (Harmonized Approach for Cash Transfer – Harmonisation des procédures de transfert monétaire aux partenaires).

10. Clôture du programme

Durant les derniers trois mois de la vie du programme, l'équipe de gestion doit préparer un rapport de clôture. Le rapport final doit résumer les résultats atteints (objectifs, résultats attendus, produits), les enseignements tirés, les problèmes ainsi que les aspects sous lesquels le programme n'a pas pu atteindre les résultats escomptés. Il doit aussi relayer les recommandations issues de la mise en œuvre du programme afin de s'assurer de la durabilité des activités et des résultats du programme.

⁷ Les besoins cités à titre indicatif concernent les éléments pris en compte par le référentiel en matière d'accueil notamment la rampe d'accès aux administrations, les places réservées (parking et salle d'attente), les salles d'eau dédiées, traitement prioritaire de service, etc.

V. CADRE DE RESULTATS

<p>Effet attendu de l'UNDAF 2018-2021 : Effet 1 : Les partenaires institutionnels et de la société civile mettent en œuvre le processus de régionalisation avancée et les principes d'une gouvernance démocratique participative, sensible au genre et fondée sur les droits humains, tels que consacrés par la Constitution et les engagements internationaux.</p> <p>Produit 1.4 : les acteurs institutionnels et de la société civile disposent d'outils et de capacités pour intégrer et mettre en œuvre les principes de droits humains, d'égalité de genre et de participation citoyenne consacrés par la constitution et les engagements internationaux, dans le processus de réformes en cours.</p> <p>Indicateur du CPD 1.2.1. Nombre de propositions adoptées pour réduire les risques de corruption dans certains secteurs</p> <p>Situation de base : 0 - Cible finale : 3 - Source de vérification & Responsable : Rapports de l'INPPC et du MRAFP, annuels</p> <p>Indicateur du CPD 1.2.2. Système de suivi et d'évaluation, collecte de données sur les indicateurs de lutte contre la corruption, établi et opérationnel</p> <p>Situation de base : 0 - Cible finale : 3 - Source de vérification & Responsable : Rapports, MRAFP, annuels</p>										
<p>Titre de projet : Amélioration de l'Accueil des usagers des services publics phase II</p> <p>N° de projet :</p>										
PRODUITS ATTENDUS	INDICATEURS DE PRODUIT	SOURCE DE DONNEES	Situation de base		CIBLES				COLLECTE DE DONNEES METHODES & RISQUES	
			Valeur	Année	2018	2019	2020	2021		FINAL
Produit 1 : Relation entre administration et usagers améliorée	29 services publics adoptent le dispositif IDARATI ; Nombre de modèles d'amélioration de l'accueil élaborés	Rapports de suivi UGP	01	2017	03	08	09	09	29	Sites accompagnés et disposent du dispositif IDARATI
Produit 2 : Partenariats, coopérations et mobilisation institutionnelle	Nombre de demandes d'adhésion au programme IDARATI Nombre de conventions signées	UGP	01	2017	03	05	05	05		Accord de partenariats Institutions publiques utilisant

élargis et développés	Nombre d'événements organisés Nombre de missions réalisées (missions des équipes du programme / délégations reçues) Nombre de partenaires mobilisés		03 missions de coopération	Dispositif IDARATI complété et à jour Vision et plan de communication élaboré 04 Evènements de communication autour du programme (national et régional)	Dispositif IDARATI complété et à jour 04 Evènements de communication autour du programme	Dispositif IDARATI complété et à jour	Dispositif IDARATI complété et à jour	le dispositif IDARATI	
Produit 3 : Assurance qualité, coordination, mise en œuvre et suivi évaluation du projet assurés.	Réunions de comités de suivi / CoPil Résultats affichés en revue annuelle Réalizations présentées en CoPil Note trimestrielle Journal des FACES (demandes de	<i>Bilan des réalisations du projet phase 1</i> <i>Rapport HACT</i> <i>Recommandations Audit</i>	UGP mise en place Dispositif GAR mis en place	2018	Atelier de lancement 2 RA & RMA Plan Annuel S&E	2 RA & RMA Plan Annuel S&E Plan d'achat	2 RA & RMA Plan Annuel S&E Plan d'achat Comité de pilotage	1 Atelier de lancement 10 RA & RMA 5 Plans Annuels S&E 5 Plan d'achat 5 Comités de pilotage	Documents

5

	paiement) / des activités					Plan d'achat Comité de pilotage Retraite projet	Comité de pilotage Retraite projet	Comité de pilotage Retraite projet	Retraite projet Audit projet	5 Retraites projet Evaluation projet	
	Nombre de missions d'assurance qualité réalisées										

VI. PLAN DE TRAVAIL PLURIANNUEL

PRODUITS ATTENDUS	ACTIVITES PRÉVUES	Budget prévu par année				PARTIE RESPONSABLE	BUDGET PRÉVU	
		2018	2019	2020	2021		Source de fond	Montant USD
<p>Produit 1 : Relation entre administration et usagers améliorée</p>	<p><u>Sous-produit 1</u> : Dispositif d'accueil « IDARATI » évolutif et accessible aux différents services publics des sites pilotes</p> <p>Activité 1 : Réaliser et déployer la cartographie des services publics les plus fréquentés par les usagers</p> <p>Activité 2 : Etablir les critères de choix des sites pilotes</p> <p>Activité 3 : Elaborer les plans d'amélioration de l'accueil dédiés à chaque site d'intervention du programme</p> <p>Activité 4 : Suivre et évaluer d'une manière continue la mise en place du dispositif d'accueil</p> <p>Activité 5 : Développer des modèles d'amélioration de l'accueil par service public</p>	450 000	750 000	800 000	845 000	MRAFP PNUD	MRAFP PNUD	2 845 000

	<p>Sous-produit 2 : Le dispositif de l'accueil « IDARATI » est opérationnel dans les services publics au niveau national et territorial</p> <p>Activité 1 : Accompagner les services publics dans la mise œuvre des plans d'amélioration de l'accueil.</p> <p>Activité 2 : Développer les capacités des services publics en matière d'amélioration de l'accueil.</p> <p>Activité 3 : Renforcer l'appropriation des outils de l'accueil par les services publics.</p> <p>Activité 4 : Mettre en place un dispositif institutionnel des rôles et responsabilités des services publics dans l'amélioration de l'accueil</p>						450 000	750 000	800 000	845 000	2 845 000				
Sous-Total du Produit 1															
Produit 2 : Partenariats, coopérations et mobilisation institutionnelle élargis et développés	<p>Sous-produit 2.1 : La visibilité autour du dispositif de l'accueil « IDARATI » est accrue</p> <p>Activité 1 : Elaborer une vision de communication stratégique et institutionnelle autour de l'accueil</p> <p>Activité 2 : Organiser des activités de plaidoyer pour une large adhésion des services publics</p> <p>Activité 3 : Elargir la diffusion du dispositif d'accueil à travers des campagnes de communication</p>						50 000			73 000			MRAFP PNUD	MRAFP PNUD	249 000

<p>Sous-produit 2.2 : Nouveaux partenariats développés pour l'amélioration de l'accueil</p> <p>Activité 1 : Consolider les partenariats existants</p> <p>Activité 2 : Développer de nouveaux partenariats avec les services publics au niveau national et territorial</p> <p>Activité 3 : S'ouvrir sur des partenaires internationaux pour le renforcement de l'accueil</p> <p>Sous-produit 2.3 : Coopérations sud-sud et triangulaire renforcées</p> <p>Activité 1 : Faire connaître le modèle d'accueil « IDARATI » à l'échelle des régions arabe et Afrique.</p> <p>Activité 2 : Faire profiter les pays amis au Maroc de son expertise en matière d'accueil</p> <p>Activité 3 : Identifier les bonnes pratiques internationales pour l'amélioration continue du modèle IDARATI</p>	80 000	46 000	73 000	249 000 \$
	Sous-Total du Produit 2	50 000	80 000	46 000

2

Produit 3 : Assurance qualité, coordination, mise en œuvre et suivi évaluation du projet assurés.	Activité 1 : Mettre en place une unité de gestion Activité 2 : Garantir un système de suivi et évaluation efficace Activité 3 : Assurer le suivi de la mise en œuvre des PTA Activité 4 : Tenir des réunions de suivi de l'assurance qualité Activité 5 : Réaliser l'audit et l'évaluation	90 000	93 000	90 000	113 000	MRAFP PNUD	MRAFP PNUD	386 000	
		90 000	93 000	90 000	113 000	386 000			
Sous-Total du Produit 3									
Appui Assurance Qualité / DPC									
GMS 3%		20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000 \$		
		3%	3%	3%	3%		3%		
TOTAL PRODUITS PAR AN		590 000	923 000	936 000	1 031 000				
TOTAL PROJET							3 480 000		

2

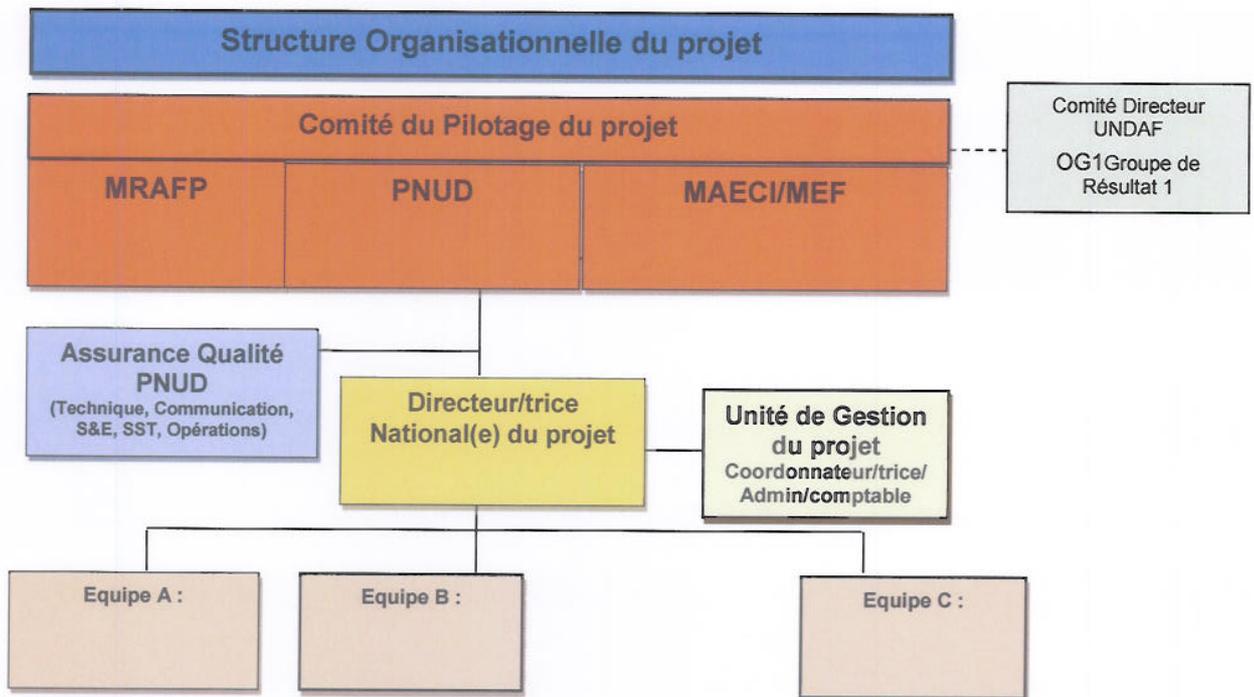
VII. ARRANGEMENTS ORGANISATIONNELS

L'exécution du programme sera confiée au MRAFP qui assurera la réalisation, l'exécution et la coordination avec tous les intervenants au programme, entre les départements ministériels, les organismes impliqués et les prestataires publics/privés de service concernés tant au niveau de la mise en œuvre opérationnelle dans les sites pilotes que de la phase de généralisation.

La mise en œuvre sera suivie par le PNUD.

Le comité de programme comprend le MRAFP et le PNUD.

La structure organisationnelle du projet⁸ se présente comme suit :



a. Comité de Pilotage

Le Comité de Pilotage se réunira au moins une fois par an ou en tant que de besoin, et il a pour missions :

- D'approuver le plan de travail annuel ainsi que les rapports établis par le Comité technique et de gestion ;
- De suivre et apprécier la performance du projet en termes de résultats et de décaissements financiers ;
- De contrôler l'avancement des activités arrêtées ;
- D'examiner et valider les rapports d'activité et de résultats ;
- De recommander des actions et des activités répondant aux besoins et à la politique ;

⁸ A ce titre, il est proposé de maintenir les MRAFP, PNUD, MAECI, MEF comme membres permanents du comité de pilotage. En plus, chaque administration partenaire de réalisation des sites convenus par année pourra assister à la réunion du CoPil en question.

h

- De coordonner les relations interinstitutionnelles en relation avec le projet et contribuer à lever toute difficulté qui pourrait apparaître dans sa mise en œuvre.
- De concevoir et approuver une stratégie de sortie dans le semestre précédant la clôture du projet.

Les responsabilités du comité de pilotage sont les suivantes :

Au lancement du projet (LPAC) : le comité de pilotage, en consultation avec les partenaires, se réunira au lancement du projet et sur la base du document du projet, il étudiera la faisabilité du projet, les risques encourus et les partenariats potentiels.

Revue annuelle : le comité de pilotage se réunira chaque fin d'année au cours du cycle du projet afin :

- D'évaluer les résultats annuels du projet ;
- De veiller à la coordination et l'harmonisation entre les différentes parties prenantes ;
- D'identifier les modalités d'élargissement de l'expérience ;
- Valider la planification de l'année suivante.

A la clôture du projet : Le comité de pilotage, en consultation avec les autres partenaires du projet, se réunira à la clôture du projet (fin 2021) afin d'évaluer les résultats finaux du projet, la livraison des produits escomptés et d'en tirer les enseignements.

Toute question liée à la mise en œuvre, ou tout changement relatif à la conception ou à la portée du projet, devront être discutés par le comité de pilotage.

b. Assurance qualité du projet

La fonction d'Assurance du projet est une responsabilité déléguée par le Comité de pilotage du projet car cette fonction d'Assurance du projet soutient le Comité de pilotage du projet en exécutant des fonctions objectives et indépendantes de contrôle et de suivi. L'assurance qualité représente les services rendus par le PNUD notamment l'appui technique, la communication, le suivi évaluation, les achats des biens et des services et le suivi financier.

Pendant le processus d'exécution d'un projet, cette fonction assure la gestion et la réalisation des étapes importantes appropriées.

Cette fonction sera sous la responsabilité du PNUD, qui veillera au bon déroulement et à la qualité du projet. Celle-ci appuiera et conseillera le projet en mettant à sa disposition les réseaux d'expertise des Nations Unies.

Suivi effectué par le PNUD en sa qualité d'agent de gestion et dans son rôle d'Assurance qualité du projet :

Dans le cas de ce projet, l'assurance du projet sera prise en charge par un(e) chargé(e) de programme du PNUD, ayant pour tâches spécifiques les suivantes :

- Vérifier que les fonds sont mis à la disposition du projet ;
- Vérifier que le projet avance vers les résultats voulus ;

- Réaliser des activités de suivi régulier, telles que des visites périodiques de terrain et des contrôles inopinés ;
- Vérifier que les ressources confiées au PNUD sont utilisées de façon adéquate ;
- Saisie des informations contenues dans le rapport trimestriel soumis par l'UGP dans Atlas à la fin de chaque trimestre ;
- S'assurer que les rapports financiers sont soumis au PNUD à la fin de chaque trimestre et que les rapports des dépenses combinés (CDR) sont préparés et soumis au coordonnateur national ;
- Mise à jour des journaux des risques et problèmes dans Atlas à la fin de chaque trimestre, sur la base des informations tirées du rapport trimestriel soumis par le Coordonnateur national ;

Le Plan de suivi devra être mis à jour régulièrement dans Atlas afin d'enregistrer les actions de suivi majeures.



VIII. CONTEXTE JURIDIQUE ET GESTION DES RISQUES

CADRE JURIDIQUE

Ce document est le « document relatif au projet » tel que défini à l'Article 1 de l'Accord de base type en matière d'assistance (« SBAA ») entre le Gouvernement du Maroc et le PNUD, signé le 13 mai 1982. Toutes les références dans le SBAA à « l'Organisation chargée d'exécution » sont réputées faire référence au « Partenaire de réalisation ».

Ce projet sera mis en œuvre par le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique (« Partenaire de réalisation ») conformément à ses réglementations financières, ses règles, pratiques et procédures, seulement dans la mesure où elles ne contreviennent pas aux principes dans le Règlement Financier et Règles de Gestion Financière du PNUD. Lorsque la gouvernance financière d'un Partenaire de réalisation ne prévoit pas les mesures nécessaires pour garantir le meilleur rapport qualité/prix, l'équité, l'intégrité, la transparence et la concurrence internationale efficace, la gouvernance financière du PNUD s'appliquera.

CLAUSES STANDARD DU CONTEXTE LEGAL

Le Plan Cadre d'Assistance au Développement des Nations Unies au Maroc (UNDAF), développé et signé par le Gouvernement marocain¹⁰ et les Nations Unies constitue désormais l'accord légal requis au niveau de la programmation quinquennale des interventions du PNUD au Maroc.

Au niveau du projet, le document de référence en matière de planification et d'exécution est constitué par le Plan de Travail Annuel (AWP) signé par le partenaire de mise en œuvre pour une durée d'une année calendaire¹¹. Ainsi, pour une mesure plus efficace de la performance, les résultats attendus du projet s'inscrivent dans le cadre plus large de l'Effet 1 ? de l'UNDAF.

Le Gouvernement du Royaume du Maroc, (ci-après désigné comme « le Gouvernement ») et le Programme des Nations Unies pour le Développement (ci-après désigné comme le « PNUD ») ont conclu un accord de base pour gérer l'assistance apportée par le PNUD au pays qui a été signé par les deux parties le 13 mai 1982. Sur la base de l'Article I, paragraphe 2 du SBAA (Standard Basic Assistance Agreement), l'assistance apportée par le PNUD au Gouvernement devra être mise à disposition du Gouvernement et devra être fournie et réceptionnée conformément aux résolutions et décisions pertinentes et applicables des organes compétents du PNUD et sous réserve de la disponibilité des fonds nécessaires auprès du PNUD. Plus particulièrement, la décision 2005/1 du 28 janvier 2005 du conseil exécutif du PNUD a approuvé les nouvelles réglementations et règles financières et avec elles les nouvelles définitions des termes « exécution » et « mise en œuvre » permettant au PNUD de mettre en œuvre dans leur totalité

¹⁰ L'exécution de l'UNDAF est confiée à l'Autorité Gouvernementale responsable de la coordination des activités du PNUD, en l'occurrence le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale (partenaire d'exécution).

¹¹ Dans le cas de projets pluriannuels, un plan de travail spécifique doit être signé pour chaque année calendaire par le partenaire de mise en œuvre et le PNUD.



les procédures communes d'élaboration de programme de pays faisant suite à l'initiative de simplification et d'harmonisation du Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUD, ou « UNDG » en anglais). À la lumière de cette décision, l'UNDAF et l'AWP constituent une documentation de projet telle que cela est indiqué dans l'accord de base (SBAA).

GESTION DE PROGRAMME

Conformément à la Résolution 47/199 de l'Assemblée Générale qui a réitéré que la Modalité d'exécution nationale devait être la norme pour les programmes et les projets financés par les Nations Unies, en prenant en compte les besoins et les capacités des pays bénéficiaires, les procédures de mise en œuvre nationale (NIM) seront suivies et appliquées.

Le NIM est considéré comme la norme puisqu'il est censé contribuer effectivement à :

- Une plus grande autonomie nationale grâce à une utilisation efficace et un renforcement des capacités de gestion, et à une expertise technique des institutions nationales et des individus grâce à un apprentissage en situation.
- Un meilleur développement durable des programmes et des projets de développement en augmentant l'appropriation nationale et l'engagement pour les activités de développement.
- La réduction de la charge de travail et l'intégration dans des programmes nationaux grâce à une plus grande utilisation des systèmes et procédures nationaux appropriés.

GESTION FINANCIERE

Selon les différentes modalités de transfert d'espèces permettant de gérer les finances dans le cadre du NIM, la suivante pourra être d'application dans le cadre de ce projet :

- Paiement direct : Le partenaire de réalisation assure la livraison mais demande au PNUD d'effectuer le déboursement.

CLAUSES STANDARD DE GESTION DES RISQUES

Entité du gouvernement (NIM ou modalité de réalisation nationale)

1. Conformément à l'article III de la SBAA [ou les dispositions supplémentaires], la responsabilité de la sécurité et de la sécurité du partenaire d'exécution et de son personnel et des biens, et des biens du PNUD dans la garde du partenaire d'exécution, incombe au partenaire d'exécution. À cette fin, le partenaire d'exécution doit :

- a) mettre en place un plan de sécurité approprié et maintenir le plan de la sécurité, en tenant compte de la situation de sécurité dans le pays où le projet est exécuté ;

b) assumer tous les risques et responsabilités liés à la sécurité du partenaire d'exécution, et la mise en œuvre complète du plan de sécurité.

2. Le PNUD se réserve le droit de vérifier si un tel plan est en place, et de suggérer des modifications au plan si nécessaire. Défaut de maintenir et mettre en œuvre un plan de sécurité approprié en vertu des présentes requis est considéré comme une violation des obligations du partenaire d'exécution en vertu du présent document de projet [et l'accord de coopération du projet entre le PNUD et le partenaire d'exécution].

3. Le partenaire d'exécution accepte d'entreprendre tous les efforts raisonnables pour faire en sorte que les fonds du PNUD reçus conformément au document de projet ne sont pas utilisés pour fournir un soutien aux personnes ou entités associées au terrorisme et que les bénéficiaires de tous les montants fournis par le PNUD en vertu des présentes n'apparaissent pas dans la liste tenue par le Comité du Conseil de sécurité créé par la résolution 1267 (1999). La liste peut être consultée via http://www.un.org/sc/committees/1267/ag_sanctions_list.shtml. Cette disposition doit être incluse dans tous les sous-contrats ou sous-contrats conclus sous/plus à ce document de projet.

4. Conformément aux programmes et aux opérations des politiques et procédures du PNUD, la durabilité sociale et environnementale sera renforcée par l'application des normes sociales et environnementales du PNUD (<http://www.undp.org/ses>) et le Mécanisme de responsabilisation connexes (<http://www.undp.org/secu-srm>).

5. Le partenaire d'exécution doit : (a) conduire le projet et les activités liées au programme d'une manière compatible avec les normes sociales et environnementales du PNUD, (b) mettre en œuvre un plan de gestion ou d'atténuation préparé pour le projet ou programme pour se conformer à ces normes, et (c) engager de manière constructive et en temps opportun pour répondre aux préoccupations et griefs soulevés par le biais du mécanisme de responsabilisation. Le PNUD veillera à ce que les communautés et les autres parties prenantes du projet sont informés et avoir accès au mécanisme de responsabilisation.

6. Tous les signataires du document de projet doivent coopérer de bonne foi avec tout exercice pour évaluer tout programme ou les engagements liés au projet ou le respect des normes sociales et environnementales du PNUD. Cela inclut l'accès aux sites du projet, le personnel concerné, l'information et la documentation.

IX. ANNEXES

1. Rapport d'assurance qualité du projet

Se référer :

- a. Aux orientations LPAC relatives aux critères d'assurance qualité (POPP)
- b. Au système de suivi évaluation DI Monitoring qui sera mis à disposition du projet.

2. Modèle d'examen préalable social et environnemental

Information sur le projet	
1. Titre du projet	Appui à l'Amélioration de l'Accueil des usagers des services publics
2. Numéro de projet	
3. Emplacement (international/région/pays)	Maroc - Niveau national

Partie A. Intégration des principes généraux afin de renforcer la durabilité sociale et environnementale

QUESTION 1 : Comment le projet intègre-t-il les principes généraux des NES afin de renforcer la durabilité sociale et environnementale ?
<i>Décrivez brièvement ci-dessous la manière dont le projet intègre l'approche axée sur les droits de l'homme</i>
<i>Décrivez brièvement dans l'espace ci-dessous la manière dont le projet est susceptible de favoriser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes</i>
<i>Décrivez brièvement ci-dessous la manière dont le projet intègre la durabilité environnementale</i>

Partie B – Identifier et gérer les risques sociaux et environnementaux

QUESTION 2 : Quels sont les risques sociaux et environnementaux potentiels ? <i>Remarque : Décrivez brièvement les risques sociaux et environnementaux potentiels identifiés dans l'Annexe 1 – Liste de contrôle de l'examen préalable des risques (sur la base de toute réponse « Oui »). Si aucun risque n'a été identifié dans l'Annexe 1 alors notez « Aucun risque identifié » et</i>	QUESTION 3 : Quelle est l'ampleur des risques sociaux et environnementaux potentiels ? <i>Remarque : répondez aux questions 4 et 5 avant de passer à la question 6.</i>	QUESTION 6 : Quelles évaluation sociale et environnementale et mesures de gestion ont été mises en œuvre et/ou sont requises pour s'atteler aux éventuels risques (pour les projets à risque modéré ou à haut risque) ?
--	---	--

2

passez à la Question 4 et sélectionnez « Risque faible ». Les Questions 5 et 6 sont facultatives pour les Projets à faible risque.				
Description des risques	Impact et probabilité (1-5)	Ampleur (Faible/Modérée/Grande)	Commentaires	Description de l'évaluation et des mesures de gestion telles que mentionnées dans la conception du projet. Si aucune EIES ou ESES n'est requise, l'évaluation doit prendre en compte tous les risques et impact potentiels.
Risque 1 :	I = P =			
Risque 2 :	I = P =			
Risque 3 :	I = P =			
Risque 4 :	I = P =			
[ajoutez des lignes supplémentaires au besoin]				
QUESTION 4 : Quelle est la classification globale de risques du projet ?				
Cochez la case qui s'applique ci-dessous.			Commentaires	
<i>Faible risque</i>			<input type="checkbox"/>	
<i>Risque modéré</i>			<input type="checkbox"/>	
<i>Haut risque</i>			<input type="checkbox"/>	
QUESTION 5 : Sur la base des risques identifiés et de la classification des risques, quelles exigences des NES s'appliquent ?				
Cochez tout ce qui s'applique.			Commentaires	
<i>Principe 1 : Droits de l'homme</i>			<input type="checkbox"/>	
<i>Principe 2 : Égalité des sexes et autonomisation des femmes</i>			<input type="checkbox"/>	
<i>1. Conservation de la biodiversité et gestion des ressources naturelles</i>			<input type="checkbox"/>	
<i>2. Atténuation du changement climatique et adaptation à ses effets</i>			<input type="checkbox"/>	
<i>3. Santé, sécurité et conditions de travail des collectivités</i>			<input type="checkbox"/>	
<i>4. Patrimoine culturel</i>			<input type="checkbox"/>	
<i>5. Déplacement et réinstallation</i>			<input type="checkbox"/>	
<i>6. Peuples autochtones</i>			<input type="checkbox"/>	
<i>7. Prévention de la pollution et utilisation rationnelle des ressources</i>			<input type="checkbox"/>	

Validation finale

<i>Signature</i>	<i>Date</i>	<i>Description</i>
Contrôleur de l'AQ		Membre du personnel du PNUD responsable du projet, généralement un Administrateur de programme du PNUD : La signature finale confirme que cette personne a vérifié que la PEPSE a été menée de manière adéquate.
Approbateur de l'AQ		Membre de la direction du PNUD, généralement Directeur de pays adjoint (DPA), Directeur de pays (DP), Représentant résident adjoint (RRA) ou Représentant résident (RR). L'Approbateur de l'AQ et le Contrôleur de l'AQ ne peuvent être la même personne. La signature finale confirme que cette personne a validé la PEPSE avant de la soumettre au CEP.
Président du CEP		Président du CEP du PNUD. Dans certains cas, le président du CEP peut aussi être l'Approbateur de l'AQ. La signature finale confirme que la PEPSE a été envisagée dans le cadre de l'évaluation du projet et dans les recommandations du CEP.

Annexe 1 de la PEPSE. Liste de contrôle de l'examen préalable des risques sociaux et environnementaux

Liste de contrôle sur les <u>risques</u> sociaux et environnementaux potentiels		
Principe 1: Droits de l'homme		Réponse (Oui/Non)
1.	Le projet peut-il avoir un impact négatif sur l'exercice des droits de l'homme (civils, politiques, économiques, sociaux ou culturels) de la population touchée, et particulièrement des groupes marginalisés ?	
2.	Le projet est-il susceptible d'avoir un impact négatif inéquitable ou discriminatoire sur les populations touchées, particulièrement les personnes vivant dans la pauvreté ou les personnes ou groupes marginalisés ou exclus ¹² ?	
3.	Le projet peut-il potentiellement restreindre la disponibilité, la qualité et l'accessibilité de ressources ou de services de base, particulièrement pour les personnes ou groupes marginalisés ?	
4.	Le projet est-il susceptible d'exclure la pleine participation de toutes parties prenantes potentiellement touchées, en particulier les groupes marginalisés, dans les décisions qui peuvent les concerner ?	
5.	Existe-t-il un risque que les détenteurs de devoirs n'aient pas la capacité de remplir leurs obligations dans le cadre du projet ?	
6.	Existe-t-il un risque que les titulaires de droits n'aient pas la capacité de faire valoir leurs droits ?	
7.	Les communautés locales ou les personnes ont-elles eu la possibilité de soulever des inquiétudes concernant les droits de l'homme dans le cadre du projet durant le processus d'engagement des parties prenantes ?	
8.	Existe-t-il un risque que le projet aggrave les conflits et/ou le risque de violence parmi les communautés et les personnes touchées par le projet ?	
Principe 2 : Égalité des sexes et autonomisation des femmes		
1.	Le projet proposé est-il susceptible d'avoir un impact négatif sur l'égalité des sexes et/ou la situation des femmes et des filles ?	
2.	Le projet risque-t-il potentiellement de reproduire des discriminations fondées sur le sexe à l'encontre des femmes, particulièrement en ce qui concerne la participation dans la conception ou la mise en œuvre ou l'accès aux opportunités et aux bénéfices ?	
3.	Des groupes de femmes/responsables de groupes de femmes ont-ils soulevé des préoccupations quant à l'égalité des sexes dans le projet durant le processus d'engagement des parties prenantes et celles-ci ont-elles été intégrées dans la proposition globale du projet et dans l'évaluation des risques ?	
4.	Le projet risque-t-il potentiellement de limiter la capacité des femmes à utiliser, développer et protéger des ressources naturelles en prenant en compte des rôles et positions différents des femmes et des hommes dans l'accès aux biens et services environnementaux ? <i>Par exemple, les activités qui peuvent provoquer la dégradation ou l'appauvrissement des ressources naturelles dans les communautés dont les moyens de subsistance et le bien-être dépendent de ces ressources.</i>	
Principe 3 : Durabilité environnementale : les questions de l'examen préalable concernant les risques environnementaux sont couvertes par les questions portant sur les normes spécifiques ci-dessous.		
Norme 1 : Conservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles		
1.1	Le projet risque-t-il potentiellement d'avoir un impact négatif sur les habitats (ex. habitats modifiés, naturels et essentiels) et/ou sur les écosystèmes et les services écosystémiques ? <i>Par exemple, risques de perte, de dégradation et de fragmentation d'habitats, de changements hydrologiques.</i>	

¹² Les motifs de discrimination proscrits comprennent la race, l'appartenance ethnique, le sexe, l'âge, la langue, le handicap, l'orientation sexuelle, la religion, les convictions politiques ou autres opinions, l'origine nationale, sociale ou géographique, la fortune, la naissance ou une autre condition, y compris celle de personne autochtone ou membre d'une minorité. Toute référence aux « femmes et hommes », ou à un terme similaire, est comprise comme incluant les femmes et les hommes, les garçons et les filles et d'autres groupes discriminés sur la base de leur orientation sexuelle, tels que les personnes transgenres et les transsexuels.



1.2	Le projet comporte-t-il des propositions d'activités au sein ou à proximité d'habitats essentiels et/ou de zones sensibles d'un point de vue environnemental, y compris des zones protégées par la loi (ex. réserve naturelle, parc national), des zones proposées pour être protégées ou reconnues comme telles par des sources faisant autorité et/ou les peuples autochtones ou les communautés locales ?	
1.3	Le projet implique-t-il des changements portant sur l'utilisation des terres et des ressources qui peuvent avoir un impact négatif sur les habitats, les écosystèmes et/ou les moyens de subsistance ? (Remarque : si des restrictions et/ou des limitations d'accès aux terres s'appliquent, consultez la norme 5.)	
1.4	Les activités du projet peuvent-elles poser des risques pour les espèces menacées d'extinction ?	
1.5	Le projet risque-t-il d'introduire des espèces exotiques envahissantes ?	
1.6	Le projet implique-t-il l'exploitation des forêts naturelles, le développement de plantations ou des activités de reforestation ?	
1.7	Le projet implique-t-il la production et/ou l'exploitation de populations de poissons ou d'autres espèces aquatiques ?	
1.8	Le projet implique-t-il l'extraction, la dérivation ou la retenue considérables des eaux de surface ou souterraines ? <i>Par exemple, construction de barrages, réservoirs, bassins hydrographiques, extraction d'eau souterraine.</i>	
1.9	Le projet implique-t-il l'utilisation de ressources génétiques ? (ex. collecte et/ou exploitation, développement commercial)	
1.10	Le projet risque-t-il potentiellement de générer des problèmes environnementaux transfrontières ou mondiaux ?	
1.11	Le projet peut-il déboucher sur des activités de développement secondaires ou consécutives qui provoqueraient des effets négatifs sur le plan social et environnemental, ou peut-il avoir un impact qui se cumule avec d'autres activités existantes ou prévues dans la zone ? <i>Par exemple, la construction d'une nouvelle route sur des terres boisées a un impact environnemental et social direct (ex. abattage d'arbres, travaux de terrassement, réinstallation potentielle d'habitants). La nouvelle route peut également faciliter l'empiétement sur des terres par des colonies illégales ou générer des activités commerciales non planifiées sur la route, potentiellement dans des zones sensibles. Il s'agit d'effets indirects, secondaires ou induits qui doivent être pris en compte. En outre, si des aménagements similaires dans la même zone boisée sont planifiés, les effets cumulatifs de plusieurs activités (même si elles ne font pas partie du même projet) doivent être envisagés.</i>	
Norme 2 : Atténuation du changement climatique et adaptation à ses effets		
2.1	Le projet proposé générera-t-il des émissions de gaz à effet de serre ¹³ considérables ou est-il susceptible d'accentuer le changement climatique ?	
2.2	Les résultats potentiels du projet sont-ils susceptibles d'être sensibles ou vulnérables à l'impact potentiel du changement climatique ?	
2.3	Le projet proposé est-il susceptible d'accroître directement ou indirectement, dans le présent ou à l'avenir, la vulnérabilité au changement climatique sur le plan social et environnemental (ce que l'on appelle des pratiques inadaptées) ? <i>Par exemple, des changements apportés à l'aménagement du territoire peuvent favoriser le développement de plaines alluviales, ce qui est susceptible d'accroître la vulnérabilité de la population au changement climatique, et plus particulièrement aux inondations.</i>	
Norme 3 : Santé, sécurité et conditions de travail des collectivités		
3.1	Certains éléments de la construction, du fonctionnement et ou du démantèlement des infrastructures du projet posent-ils des risques potentiels pour la sécurité des communautés locales ?	

¹³ En ce qui concerne le CO₂, des « émissions considérables » se réfèrent généralement à plus de 25 000 tonnes par an (provenant de sources directes et indirectes). [La Note d'orientation sur l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses effets fournit de plus amples informations sur les émissions de GES.]

4

3.2	Le projet est-il susceptible de poser des risques pour la santé et la sécurité des communautés en raison du transport, du stockage et de l'utilisation et/ou de l'élimination de matières dangereuses (ex. explosifs, carburant et autres produits chimiques durant la construction et le fonctionnement) ?	
3.3	Le projet implique-t-il le développement d'infrastructures à grande échelle (ex. barrages, routes, bâtiments) ?	
3.4	Une défaillance des éléments structurels du projet poserait-elle des risques pour les communautés ? (ex. effondrement de bâtiments ou d'infrastructures)	
3.5	Le projet proposé est-il susceptible d'accroître la vulnérabilité aux tremblements de terre, affaissements de terrain, glissements de terrain, érosion, inondations ou phénomènes climatiques extrêmes ?	
3.6	Le projet est-il susceptible d'accroître les risques sanitaires potentiels (ex. maladies transmises par l'eau, autres maladies à transmission vectorielle ou maladies transmissibles telles que le VIH/Sida) ?	
3.7	Le projet présente-t-il des risques et une vulnérabilité potentiels liés à la santé et la sécurité au travail découlant de dangers physiques, chimiques, biologiques et radiologiques durant la construction, le fonctionnement ou le démantèlement des infrastructures du projet ?	
3.8	Le projet implique-t-il un soutien à l'emploi ou aux moyens de subsistance qui est susceptible d'enfreindre les normes nationales et internationales en matière de travail (c.-à-d. principes et normes des conventions fondamentales de l'OIT) ?	
3.9	Le projet implique-t-il l'engagement d'agents de sécurité qui posent un risque potentiel pour la santé et la sécurité des communautés et/ou des personnes (ex. en raison d'un manque de formation adéquate ou de responsabilisation) ?	
Norme 4 : Patrimoine culturel		
4.1	Le projet proposé débouchera-t-il sur des interventions susceptibles d'avoir un impact négatif sur des sites, structures ou objets présentant une valeur historique, culturelle, artistique, traditionnelle ou religieuse ou des formes immatérielles de patrimoine culturel (ex. connaissances, innovations, pratiques) ? (Remarque : les projets visant à protéger et conserver le patrimoine culturel peuvent également un impact négatif involontaire.)	
4.2	Le projet propose-t-il d'utiliser des formes matérielles et/ou immatérielles de patrimoine culturel à des fins commerciales ou autres ?	
Norme 5 : Déplacement et réinstallation		
5.1	Le projet est-il susceptible d'impliquer un déplacement physique temporaire ou permanent et complet ou partiel ?	
5.2	Le projet risque-t-il d'induire un déplacement économique (ex. perte de biens ou de l'accès à des ressources due à l'acquisition de terres ou des restrictions d'accès – même en l'absence de réinstallation physique) ?	
5.3	Le projet risque-t-il d'être à la source d'expulsions ¹⁴ ?	
5.4	Le projet proposé est-il susceptible d'affecter des dispositions relatives au régime foncier et/ou des droits de propriété communautaires/droits coutumiers à des terres, territoires et/ou ressources ?	
Norme 6 : Peuples autochtones		
6.1	Des peuples autochtones se trouvent-ils dans la zone du projet (y compris la zone d'influence du projet) ?	
6.2	Le projet ou des parties du projet sont-ils susceptibles de se situer sur des terres ou des territoires revendiqués par des peuples autochtones ?	
6.3	Le projet proposé est-il susceptible d'affecter les droits humains, les terres, les ressources naturelles, les territoires et les moyens de subsistance traditionnels de peuples autochtones (indépendamment du fait que les peuples autochtones en détiennent ou non les titres de propriété, que le projet soit situé sur ou en dehors des terres	

¹⁴ Les expulsions comprennent des actes et/ou omissions impliquant le déplacement forcé ou involontaire de personnes, groupes ou communautés de domiciles et/ou terres et ressources foncières communes qu'ils occupaient ou dont ils dépendaient, éliminant ainsi leur capacité à résider ou à travailler dans un logement, une résidence ou un lieu particulier sans bénéficier ni avoir accès à des formes appropriées de protection juridique ou autre.

	et territoires habités par les populations affectées, ou que les peuples autochtones soient reconnus comme tels par le pays en question) ? Si la réponse à la question préalable 6.3 est « oui » les impacts de risque potentiel sont considérés comme potentiellement sévères et/ou critiques et le projet est catégorisé comme étant à risque modéré ou élevé.	
6.4	Des consultations culturellement appropriées menées dans l'objectif d'obtenir le CPLE sur des questions qui touchent les droits et intérêts, terres, ressources, territoires et moyens de subsistance traditionnels des peuples autochtones concernés font-elles défaut ?	
6.4	Le projet proposé implique-t-il l'utilisation et/ou le développement commercial de ressources naturelles sur des terres et territoires revendiqués par des peuples autochtones ?	
6.5	Existe-t-il un risque d'expulsion ou le déplacement économique complet ou partiel de peuples autochtones, y compris par des restrictions d'accès aux terres, territoires et ressources ?	
6.6	Le projet est-il susceptible d'affecter les priorités de développement des peuples autochtones telles qu'ils les définissent ?	
6.7	Le projet est-il susceptible d'affecter les moyens de subsistance traditionnels et la survie physique et culturelle des peuples autochtones ?	
6.8	Le projet est-il susceptible d'affecter le patrimoine culturel des peuples autochtones, y compris par la commercialisation ou l'utilisation de leurs connaissances et pratiques traditionnelles ?	
Norme 7 : Prévention de la pollution et utilisation rationnelle des ressources		
7.1	Le projet est-il susceptible de provoquer le rejet de polluants dans l'environnement, en raison de circonstances normales ou inhabituelles, risquant d'avoir un impact négatif local, régional et/ou transfrontière ?	
7.2	Le projet proposé est-il susceptible de générer des déchets (dangereux ou non) ?	
7.3	Le projet proposé est-il susceptible d'impliquer la fabrication, le commerce, le rejet et/ou l'utilisation de matières et/ou produits chimiques dangereux ? Le projet propose-t-il l'utilisation de produits chimiques ou matières faisant l'objet d'interdictions internationales ou d'un retrait progressif ? <i>Par exemple, le DDT, les PCB et d'autres produits chimiques répertoriés dans des conventions internationales telles que la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants ou le Protocole de Montréal.</i>	
7.4	Le projet proposé implique-t-il l'application de pesticides qui peuvent avoir un effet négatif sur l'environnement ou la santé humaine ?	
7.5	Le projet implique-t-il des activités qui utilisent des quantités importantes de matières premières, énergie et/ou eau ?	

h

3. Micro-évaluation du MRAFP

Se référer au rapport de micro-évaluation de décembre 2017.



X. ANNEXES

ANNEXE 1 - JOURNAL DES RISQUES INITIAL

#	Description	Catégorie du risque	Impact & Probabilité	Actions proposées/ Solution de gestion	Auteur	Date d'identification	Propriétaire	Statut	Dernière mise à jour
	Risque d'utilisation du programme en période électorale	Politique	P= I=	Commencer le programme après les élections (parlementaire et changement de gouvernement)	Personne ayant identifié ce risque	Première date d'identification du risque	Personne désignée pour surveiller le risque	Nul, diminution, en aggravation, stable	Dernière date de vérification du statut du risque
	Changement/modification des priorités politiques et gouvernementales	Politique institutionnel /	P= I=	Plaider la crédibilité du programme auprès des acteurs concernés					
	Risque lié aux sources de financement	Financier	P= I=	Mobiliser les fonds nécessaires à travers le financement croisé/multiple					
	Risque de résistance	Organisationnelle/Ressources humaines	P= I=	Mettre en place la conduite du changement					

ANNEXE 2 : PLAN DE SUIVI

ACTION	CIBLES	RESPONSABLE	CADRE CHRONOLOGIQUE				FREQUENCE/DEADLINE LIVRABLES	BUDGET	
			T1	T2	T3	T4		Description	Montant
REUNIONS DE SUIVI									
Réunions UGP/Assurance qualité PNUD	UGP/Assurance qualité PNUD	Responsable de l'UGP	***	***	***	***	Au moins deux fois par mois		30 000 \$
Réunions Comité de Projet : revue de l'avancement du projet	UGP/ Assurance qualité PNUD	Responsable de l'UGP	*	*	*	*	A la fin de chaque trimestre		0
Reuves mi- annuelles et Retraite programme	Coordination du Projet/ Assurance qualité PNUD & S/E PNUD	Responsable de l'UGP pour préparer la documentations suivant les formats de PNUD	*	*	*	*	Revue annuelle en novembre/ décembre de chaque année et Revue mi- annuelle en juin/juillet		3 000 \$
Réunions Comité de pilotage	Direction et coordination nationale du Projet / Direction et assurance qualité du PNUD MAECI, MEF et autres partenaires tels qu'identifiés par la directions/PNUD	Responsable de l'UGP/ Assurance Qualité PNUD	*	*	*	*	Réunion annuelle en janvier de chaque année et Réunion mi- annuelle à la mi- juillet (ou si requise exceptionnellement par le Chef de projet) Coordination doit préparer la documentation en concertation avec le PNUD		0
REPORTING TRIMESTRIEL / ANNUEL									
Rapports trimestriels obligatoires : mise à jour des risques et des problèmes, reporting des résultats, mise à jour du journal des	Comité de projet/ Assurance qualité du PNUD Le rapport doit être certifié par le DNP	Responsable de l'UGP	*	*	*	*	Fréquence trimestrielle Rapport trimestriel sur le SSE DI Monitoring		0

5

ANNEXE 3 – ROLES ET RESPONSABILITES DANS LE CADRE DU PROGRAMME

Termes de référence indicatifs

Comité du programme

Le Comité de programme représente le groupe responsable des décisions relatives à l'orientation d'un programme en général, et lorsque des directives sont sollicitées par la direction du programme, y compris l'approbation des révisions.

Direction du programme

1. DESCRIPTION DU POSTE

Par la direction du programme est responsable de la gestion du programme au quotidien et à plein temps. Sa responsabilité principale est la production des résultats escomptés par le programme et décrits dans le document de programme, selon les normes de qualité requises, et en prenant en compte les spécificités et contraintes de temps et de coûts imparties.

2. TACHES GENERALES

La direction du programme du programme assurera les fonctions suivantes :

- Planification : élaborer les plans de travail annuel du programme, conformément aux activités prévues dans le cadre de résultats et de ressources du document de programme et en étroite collaboration avec le PNUD.
- Gestion du programme : Assurer la mise en œuvre efficace des activités, en respectant les normes de qualité imparties.
- Gestion financière : Assurer le suivi des aspects financiers et budgétaires du programme.

3. COMPETENCES ET QUALIFICATIONS REQUISES

- Cadre de haut niveau, homme ou femme disposant d'une connaissance confirmée du terrain, le Chef de programme du Programme aura un diplôme d'études supérieures dans un ou plusieurs des secteurs d'intervention du Programme (sciences économiques et juridiques, sciences sociales et politiques, etc.).
- Expérience du système politique et institutionnel marocain exigée
- 5 années d'expérience professionnelle minimum dans une position responsable, dans le domaine du développement, ou une expérience de durée équivalente dans l'enseignement supérieur (ou domaine connexe).
- Excellente connaissance des questions relatives au développement humain, au suivi et à l'évaluation et une forte sensibilisation à l'approche genre.

- Expérience confirmée de la concertation, de la négociation et du montage de partenariats entre des acteurs diversifiés, à l'échelle nationale et internationale.
- Expérience reconnue de l'élaboration de documents de réflexion et de synthèse dans son domaine d'activité.
- Expérience avérée en matière de gestion de programme. Une certification internationale en gestion de programme (du type Prince2) est fortement recommandée¹⁶. Participation à l'élaboration et à la conduite de programmes de coopération internationale, notamment dans le domaine du développement. Une expérience en matière de conduite de programmes mobilisant des financements nationaux et internationaux sera fortement appréciée.
- Excellentes aptitudes à rédiger dans les langues arabe et française. La langue anglaise serait un atout.
- Bonnes connaissances dans le domaine informatique : environnement Windows : Word, Excel, Access, Powerpoint et Internet.

4. QUALITES ATTENDUES

- Capacité d'écoute, de communication, de négociation et d'arbitrage
- Esprit d'équipe et réelle sensibilité aux questions du développement local et de la gouvernance urbaine, intérêt pour le montage de partenariats et de programmes opérationnels
- Faculté à animer des équipes et à mobiliser autour de programmes participatifs et fédérateurs, sens de l'organisation.

5. DUREE DU CONTRAT

La direction sera recrutée pour la durée de mise en œuvre du programme, par contrat annuel, renouvelable, les trois premiers mois constituant une période probatoire.

6. MODALITES DE RECRUTEMENT

- La direction du programme sera désignée à plein temps, d'un commun accord entre le partenaire et le PNUD.

¹⁶ Si la personne sélectionnée n'était pas certifiée, elle devrait suivre une formation afin d'être certifiée au module de Gestion Axée sur les Résultats du PNUD.

Assurance du programme

La fonction d'Assurance du programme relève de la responsabilité de chaque membre du Comité de programme, mais peut être déléguée.

La fonction d'Assurance du programme soutient le Comité de programme en exécutant des fonctions objectives et indépendantes de contrôle et de suivi. Pendant le processus de mise en œuvre d'un programme, cette fonction assure la gestion et la réalisation des étapes importantes appropriées¹⁷.

Dans le cas de ce programme, l'assurance du programme sera prise en charge par un(e) chargé(e) de programme du PNUD.

Support du programme

Le rôle de support au programme fournit au/à la Chef(fe) de programme un appui d'administration, un accompagnement technique et de gestion, tel que requis par les besoins du programme ou du/de la Chef(fe) de programme.

Un(e) ou plusieurs assistant(e) pourront être recruté(e)s pour assumer cette fonction.

¹⁷ Il est nécessaire de séparer les fonctions d'appui au projet et d'Assurance du projet, afin de maintenir l'indépendance du contrôle qualité élaborée par l'Assurance du projet.

Base des relations

Le présent descriptif de programme constitue l'instrument visé à l'article premier de l'Accord type d'assistance de base conclu entre le Gouvernement du Maroc et le Programme des Nations Unies pour le Développement et signé par les parties concernées le 13 mai 1982.

le gouvernement du Royaume du Maroc, (ci-après désigné comme « le gouvernement ») et le programme des Nations Unies pour le développement (ci-après désigné comme le « PNUD ») ont conclu un accord de base pour gérer l'assistance apportée par le PNUD au pays qui a été signé par les deux parties le 13 mai 1982. Sur la base de l'Article I, paragraphe 2 du SBAA, l'assistance apportée par le PNUD au gouvernement devra être mise à disposition du gouvernement et devra être fournie et réceptionnée conformément aux résolutions et décisions pertinentes et applicables des organes compétents du PNUD et sous réserve de la disponibilité des fonds nécessaires auprès du PNUD. Plus particulièrement, la décision 2005/1 du 28 janvier 2005 du conseil exécutif du PNUD a approuvé les nouvelles réglementations et règles financières et avec elles les nouvelles définitions des termes « exécution » et « mise en œuvre » permettant au PNUD de mettre en œuvre dans leur totalité les procédures communes d'élaboration de programme de pays faisant suite à l'initiative de simplification et d'harmonisation du Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUD, ou « UNDG » en anglais). À la lumière de cette décision, le CPAP et un AWP (qui fera partie de ce CPAP, et y sera incorporé par nature) conclus par là même constituent une documentation de programme telle que cela est indiqué dans l'accord de base (SBAA).

Gestion de programme

Le programme sera exécuté au niveau national et sous la coordination générale du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale. Les ministres de gouvernement, les ONG, les organisations intergouvernementales, les agences des Nations Unies, y compris le PNUD, mettront en œuvre les activités du programme. L'agence gouvernementale chargée de la coordination nommera l'agence gouvernementale de coopération qui sera directement responsable de la participation du gouvernement à chacun des plans d'action (AWP) du PNUD. Les AWP décrivent les résultats spécifiques qu'il faudra atteindre et constitueront l'entente de base entre le PNUD et chacun des partenaires de réalisation en ce qui concerne l'utilisation des ressources. La référence au(x) « partenaire(s) d'exécution » signifiera « agent(s) d'exécution » telle qu'elle est employée dans l'accord de base type en matière d'assistance (SBAA).

Dans le cadre de la conception et de l'exécution du programme, le PNUD collabore étroitement avec des partenaires clés. Le programme de pays se fonde sur les principes de réforme des Nations Unies, en particulier ceux de simplification et d'harmonisation, en opérant conformément aux instruments communs harmonisés de programmation par pays tels que la matrice des résultats du UNDAF, le suivi et l'évaluation, ainsi que les cadres des ressources de programme du CPAP et des AWP. Dans la mesure du possible, le PNUD et ses partenaires utiliseront les documents nécessaires, en particulier les documents signés du CPAP et des AWP, afin de mettre en œuvre des initiatives du programme. Toutefois, chaque fois que cela est nécessaire et approprié, les documents de programme devront être préparés en recourant, entre autres, au texte pertinent extrait du CPAP et des AWP. Le PNUD signera les documents du programme avec ses partenaires en conformité avec les pratiques de ses institutions et les exigences locales. Conformément à la note sur la programmation conjointe du UNDG, la portée de la coopération entre agences est renforcée afin de cultiver une nouvelle convergence géographique et des programmes.

Atlas contribue à une exécution rapide et efficace des activités ainsi qu'à un réel suivi financier pour gérer les programmes et le programme du PNUD.

Tous les transferts d'argent en faveur d'un partenaire de réalisation sont effectués sur la base des plans de travail annuels convenus entre le partenaire de réalisation et le PNUD.

Les transferts d'argent relatifs aux activités détaillées dans les plans de travail annuels peuvent être effectués par le PNUD sous réserve des modalités suivantes :

- Fonds transférés directement au partenaire de réalisation :
- Avant le début des activités (transfert direct de fonds), ou

- Après la fin des activités (remboursement) ;
- Versement direct aux fournisseurs ou à des tiers pour les obligations encourues par les partenaires de réalisation sur la base des requêtes signées par le représentant officiel désigné du partenaire de réalisation ;
- Versements directs aux fournisseurs ou à des tiers pour les obligations contractées par des agences des Nations Unies dans le cadre des activités consenties avec les partenaires de réalisation.

Les transferts directs de fonds seront requis et exécutés pour des périodes d'exécution de programme ne dépassant pas trois mois. Les remboursements de dépenses autorisées préalablement seront requis et exécutés tous les trois mois ou après la fin des activités. Le PNUD ne sera pas tenu de rembourser les dépenses effectuées par le partenaire de réalisation dont les montants dépasseraient les limites fixées.

À la fin de toute activité, tout solde excédentaire de fonds sera reprogrammé par commun accord entre le partenaire de réalisation et le PNUD, ou sera remboursé dans le cas de fonds externes au PNUD.

Les modalités de transferts de fonds, l'importance des décaissements ainsi que la portée et la fréquence des activités d'assurance peuvent dépendre des résultats d'une étude de la capacité de gestion financière publique dans le cas d'un partenaire de réalisation gouvernemental, ou d'une estimation de la capacité de gestion financière du partenaire de réalisation ne relevant pas des Nations Unies.

Les modalités de transfert de fonds, l'importance des décaissements et la portée ainsi que la fréquence des activités d'assurance pourront être révisées pendant l'exécution du programme en fonction des résultats du suivi du programme et des dépenses, des rapports ainsi que des vérifications d'audit.

Les efforts de mobilisation des ressources seront intensifiés afin de soutenir le cadre des résultats et des ressources et d'assurer la viabilité du programme. La mobilisation d'autres ressources sous forme de partage des coûts, de fonds fiduciaires ou de contributions gouvernementales de contrepartie en espèces sera effectuée afin d'assurer le financement du programme.

Suivi et évaluation

Les partenaires de réalisation acceptent de coopérer avec le PNUD afin de surveiller toutes les activités soutenues par les transferts de fonds et ils faciliteront l'accès aux dossiers financiers pertinents ainsi qu'au personnel chargé de la gestion des fonds fournis par le PNUD. Dans ce but, les partenaires de réalisation conviennent de ce qui suit :

- Contrôles périodiques sur place et vérifications ponctuelles de leurs documents financiers par le PNUD ou par ses représentants,
- Suivi dans le cadre du programme des activités conformément aux normes du PNUD et encadrement quant aux visites sur les lieux et le suivi sur le terrain,
- Audits exceptionnels ou planifiés. Le PNUD, en collaboration avec d'autres agences des Nations Unies en consultation avec les autorités nationales établira un plan d'audit annuel, en accordant la priorité aux partenaires de réalisation recevant une importante aide financière de la part du PNUD, et à ceux dont la capacité de gestion financière a besoin d'être renforcée.

Afin de faciliter les activités d'assurance, les partenaires de réalisation et le PNUD peuvent convenir d'utiliser un outil de suivi de programme et de contrôle financier permettant le partage et l'analyse des données.

La Cour des Comptes peut entreprendre les audits des partenaires de réalisation gouvernementaux. Si le bureau de contrôle choisit de ne pas entreprendre les audits de partenaires de réalisation particuliers selon la fréquence et dans les limites exigées par le PNUD, le PNUD chargera des cabinets d'audit privés d'effectuer ces audits.

Les évaluations et les audits des partenaires de réalisation non gouvernementaux seront effectués conformément aux politiques et aux procédures du PNUD.

Le PNUD assurera une cohérence entre le CPAP/AWP, la matrice des résultats du UNDAF et les OMD, y compris les rapports S&E. Des contrôles annuels et la publication d'états d'avancement périodiques permettront de souligner la répartition des responsabilités entre le PNUD, le gouvernement et les partenaires de réalisation.

Dans le cas d'un transfert direct de fonds ou d'un remboursement, le PNUD informera le partenaire de réalisation du montant approuvé par le PNUD et décaissera des fonds au profit du partenaire de réalisation sous 3 jours.

Dans le cas d'un versement direct à des fournisseurs ou à des tiers relativement à des obligations contractées par les partenaires de réalisation selon des requêtes signées par le représentant officiel désigné du partenaire de réalisation ; ou à des fournisseurs ou à des tiers relativement à des obligations contractées par le PNUD dans le cadre du financement des activités convenues avec les partenaires de réalisation, le PNUD effectuera le versement sous 3 jours.

La responsabilité directe du PNUD ne sera pas engagée sur la base des ententes contractuelles passées entre le partenaire de réalisation et un fournisseur tiers.

Si une agence des Nations Unies met des fonds à la disposition du même partenaire de réalisation, le suivi du programme, le suivi financier et la vérification des comptes seront réalisés par programme en coordination avec l'agence des Nations Unies concernée.

Engagements du gouvernement

Le gouvernement honorera ses engagements conformément aux dispositions de l'accord de base type en matière d'assistance (SBAA) du 13 Mai 1982. Le gouvernement appliquera les dispositions de la convention sur les privilèges et immunités des agences des Nations Unies aux biens, aux fonds et aux avoirs du PNUD, ainsi qu'à ses représentants officiels et ses Expertises. De plus, le gouvernement accordera au PNUD et à ses représentants officiels, ainsi qu'à toute autre personne exécutant des services pour le compte du PNUD, les privilèges, immunités et facilités tels que formulés dans le SBAA.

Le montant du versement, s'il est effectué en devises autres qu'en dollars américains, sera déterminé à l'aide du taux de change opérationnel des Nations Unies applicable en vigueur le jour du versement. En cas de fluctuation du taux de change opérationnel des Nations Unies avant la pleine utilisation du versement par le PNUD, la valeur du solde des fonds encore détenus à ce moment-là sera ajustée en conséquence. Dans un tel cas, si une perte de la valeur du solde des fonds est enregistrée, le PNUD en informera le gouvernement afin de déterminer si celui-ci pourrait octroyer un financement additionnel. Si un tel financement additionnel n'est pas disponible, l'assistance devant être apportée au CPAP pourra être réduite, suspendue ou annulée par le PNUD.

Le calendrier des paiements prend en compte la condition préalable selon laquelle le versement doit être effectué avant l'exécution des activités planifiées. Celui-ci peut être amendé en fonction de l'état d'avancement de l'exécution du CPAP.

Le PNUD recevra et gèrera le versement conformément aux règlements, règles et directives du PNUD.

Tous les comptes et relevés financiers seront exprimés en dollars américains.

Dans le cas où des dépenses ou des engagements non anticipés sont attendus ou réalisés (qu'ils soient imputables à des facteurs inflationnistes, une fluctuation des taux de change ou des situations imprévues), le PNUD devra soumettre au gouvernement dans les meilleurs délais une estimation supplémentaire indiquant le financement additionnel requis. Le gouvernement devra tout mettre en œuvre pour obtenir le financement additionnel requis.

Si les versements mentionnés plus haut ne sont pas reçus dans les délais définis par le calendrier des versements, ou au cas où le financement additionnel requis conformément au paragraphe [vi] ci-dessus ne serait pas effectué par le gouvernement ou par une autre source, l'assistance devant être fournie au CPAP dans le cadre du présent Accord peut être réduite, suspendue ou annulée par le PNUD.

Tout intérêt créditeur attribuable à la contribution sera crédité sur un compte du PNUD et utilisé conformément aux procédures établies du PNUD.

Conformément aux décisions et aux directives du conseil d'administration du PNUD telles qu'elles sont reflétées dans sa politique de récupération des coûts en provenance d'autres ressources, la contribution fera l'objet d'une récupération des coûts par le PNUD pour deux catégories de coûts distinctes liées à la prestation de services de soutien, à savoir :

(a) Les coûts indirects encourus par le siège et les bureaux de pays du PNUD dans le cadre de la prestation des services généraux de gestion (GMS). Afin de couvrir ces coûts des GMS, il sera imputé des frais sur la contribution s'élevant au minimum à 5%.

(b) Les coûts directs encourus au titre des services de support à l'exécution (ISS) fournis par le PNUD et/ou une entité de réalisation ou un partenaire de réalisation. Tant qu'ils ne sont pas clairement liés au programme/programme spécifique, ces coûts sont compris dans le budget du programme et imputés à un poste budgétaire pertinent et, dans le cas de services transactionnels clairement identifiables, imputés au programme /programme aux tarifs de service standards.

Les montants cumulés budgétisés pour le CPAP, ainsi que les coûts estimés pour le remboursement des services de support correspondants, n'excéderont pas le total des ressources mises à la disposition du CPAP dans le cadre du présent accord.

La propriété de l'équipement, des fournitures et d'autres biens financés par la contribution reviendra au PNUD. Les aspects relatifs au transfert de propriété par le PNUD seront déterminés conformément aux politiques et aux procédures pertinentes du PNUD.

La contribution sera soumise exclusivement aux procédures internes et externes de vérification des comptes figurant dans les règlements, les règles et les directives financiers du PNUD.

Un rapport standard d'autorisation de fonds et de certificat de dépenses (FACE), reflétant les lignes d'activités du plan de travail annuel (AWP), sera utilisé par les partenaires de réalisation pour demander la libération des fonds, ou pour obtenir un accord selon lequel le PNUD remboursera ou paiera directement la dépense prévue, une copie dudit face après versement sera transmis au partenaire. Les partenaires de réalisation utiliseront le rapport FACE pour rendre compte de l'utilisation des fonds perçus. Le partenaire de réalisation identifiera le(s) représentant(s) officiel(s) autorisé(s) à fournir les coordonnées bancaires ainsi

qu'à demander et à certifier l'utilisation des fonds. Le rapport FACE sera certifié par le(s) représentant(s) officiel(s) désigné(s) par le partenaire de réalisation.

Les fonds transférés aux partenaires de réalisation devront être dépensés dans le cadre d'activités conformes à ce dont il a été convenu dans les AWP uniquement.

Les fonds reçus par le gouvernement et les ONG nationales en leur qualité de partenaires de réalisation seront utilisés conformément aux règlements, aux politiques et aux procédures nationaux établis en accord avec les normes internationales, en s'assurant en particulier que les fonds sont dépensés dans le cadre d'activités conformes à ce dont il a été convenu dans les PTA (AWP), et que les rapports sur la pleine utilisation de tous les fonds reçus sont soumis au PNUD dans les six mois suivant la réception des fonds. Dans les cas où des règlements, politiques et procédures nationales ne seraient pas conformes aux normes internationales, les règlements, les politiques et les procédures des agences des Nations Unies s'appliqueront.

Pour les partenaires de réalisation qui sont des ONG et des OIG, les fonds reçus devront être utilisés conformément aux normes internationales, en s'assurant en particulier que les fonds sont dépensés dans le cadre d'activités conformes à ce dont il a été convenu dans les AWP et que les rapports sur la pleine utilisation de tous les fonds reçus sont présentés au PNUD dans les six mois suivant la réception des fonds.

Afin de faciliter les audits planifiés et exceptionnels, chacun des partenaires de réalisation recevant des fonds du PNUD permettra le PNUD ou ses représentants d'accéder dans les meilleurs délais à :

- Tous les documents financiers constituant le dossier transactionnel des transferts de fonds effectués par le PNUD ;
- Toute la documentation pertinente et le personnel associé au fonctionnement de la structure de contrôle interne du partenaire de réalisation par laquelle les transferts de fonds ont transité.

Les résultats de chaque audit seront transmis au partenaire de réalisation et au PNUD. De plus, chacun des partenaires de réalisation :

- Recevra et analysera le rapport d'audit émis par les auditeurs,
- Présentera au PNUD dans les meilleurs délais une déclaration d'acceptation ou de rejet de toute recommandation contenue dans l'audit qui aura fourni des fonds (et si la Cour des Comptes a été désignée pour mener les audits, ajouter à « au PNUD » : et à la Cour des Comptes),
- Entreprendra des démarches dans les meilleurs délais afin de réagir aux recommandations d'audit.
- Rendra compte des démarches entreprises afin de mettre en œuvre les recommandations approuvées auprès des agences des Nations Unies (et si la Cour des Comptes a été désignée pour mener les audits, ajouter : et auprès de la Cour des Comptes), sur une base trimestrielle (où conformément à ce dont il aura été convenu au niveau local).

ANNEXE 5 – ABREVIATIONS ET TRADUCTIONS

AQ : Assurance qualité

AWP : Annual Work Plan ou Plan de Travail Annuel (PTA)

CDR : Combined Delivery Report ou rapport combiné des dépenses

CNUCC : Convention des Nations Unies Contre la Corruption

CO : Country Office ou Bureau de Pays (BP)

CPD : Country Programme Document ou document de programme de pays

CNP : Coordonnateur/trice national(e) de projet

Copil : Comité de pilotage

CPAP : Country Programme Action Plan ou plan d'action du programme de pays

DNP : Directeur/trice national(e) de projet

DPC : Direct Project Costs ou coûts directs associés au projet

FACE : Fund Authorization and Certificate of Expenditures ou autorisation de financement et de confirmation des dépenses

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

GMS : General Management Support (GMS) ou frais généraux de gestion

HACT : Harmonized Approach for Cash Transfer ou harmonisation des procédures de transfert monétaire aux partenaires

IMANOR : Institut Marocain de Normalisation

INPPLC : Instance Nationale de Probité, de Prévention et de Lutte contre la Corruption

ISS: Implementation support services (ISS) ou services de support à la réalisation

LPAC : Local Project Appraisal Committee ou comité local d'examen de projet

MAECI : Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

MRAFP : Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique

NIM : National Implementation ou mise en œuvre nationale

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

ODD : Objectifs de Développement Durable

OG1 : Groupe d'effet 1 « Gouvernance démocratique et régionalisation avancée » de l'UNDAF 2017-2021

PMR : Personnes à mobilité réduite

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

POPP: Programme and Operations Policies and Procedures

RA : Revue annuelle de projet

RMA : Revue mi-annuelle de projet

SBAA : Accord de base type en matière d'assistance

S&E / S/E : Suivi et évaluation

SSE : Système de suivi et évaluation

SST : Coopération Sud-Sud et triangulaire

UE : Union Européenne

UGP : Unité de Gestion du Projet

UNDG : United Nations Development Group ou Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUD).

UNDAF : United Nations Development Assistance Framework ou Plan Cadre des Nations Unies d'Aide au Développement

USD : Dollars des Etats-Unis

Table des matières

I. PROBLEMATIQUE EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT.....	3
II. STRATEGIE ET OBJECTIFS DU PROGRAMME.....	6
III. RESULTATS ATTENDUS.....	12
A) HYPOTHESES DE TRAVAIL	14
B) RISQUES	14
IV. GESTION DU PROJET.....	17
1. RAPPORT COUT-EFFICIENCE ET EFFICACITE ET RENTABILITE	17
2. GESTION DU PROJET.....	17
3. ATELIER DE LANCEMENT DU PROGRAMME :	17
4. REPORTING	18
5. FREQUENCE DU SUIVI-EVALUATION (S&E)	18
6. APPROCHE GENRE	19
7. PRISE EN COMPTE DES SPECIFICITES DES PERSONNES A MOBILITE REDUITE (PMR) NOTAMMENT LES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP.....	19
8. EVALUATIONS INDEPENDANTES.....	20
9. AUDIT	20
10. CLOTURE DU PROGRAMME.....	20
V. CADRE DE RESULTATS	21
CIBLES	21
COLLECTE DE DONNEES.....	21
METHODES & RISQUES	21
FINAL.....	21
VI. PLAN DE TRAVAIL PLURIANNUEL.....	24
VII. ARRANGEMENTS ORGANISATIONNELS.....	28
VIII. CONTEXTE JURIDIQUE ET GESTION DES RISQUES	31
IX. ANNEXES	34
1. RAPPORT D'ASSURANCE QUALITE DU PROJET	34
2. MODELE D'EXAMEN PREALABLE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL	34
ANNEXE 1 DE LA PEPSE. LISTE DE CONTROLE DE L'EXAMEN PREALABLE DES RISQUES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX	37
3. MICRO-EVALUATION DU MRAFP	41
X. ANNEXES	42

ANNEXE 1 - JOURNAL DES RISQUES INITIAL.....	42
ANNEXE 2 : PLAN DE SUIVI	43
ANNEXE 3 – ROLES ET RESPONSABILITES DANS LE CADRE DU PROGRAMME	45
ANNEXE 4 - CONTEXTE JURIDIQUE ET MODALITES DE PARTENARIAT.....	48
ANNEXE 5 – ABREVIATIONS ET TRADUCTIONS.....	53