



Royaume du Maroc
Le Chef du Gouvernement

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE
ET DE LA MODERNISATION
DE L'ADMINISTRATION

ⵜⴰⴳⴷⵓⴷⴰ ⵜⴰⴳⴷⵓⴷⴰ ⵜⴰⴳⴷⵓⴷⴰ
ⴰ ⵜⴰⴳⴷⵓⴷⴰ ⵜⴰⴳⴷⵓⴷⴰ



Au service
des peuples
et des nations

DOCUMENT DE PROJET

PROJET D'APPUI A LA STRATEGIE NATIONALE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION – PA à la SNLCC MAROC

Titre du projet : PA à la SNLCC

Numéro du projet : 00097562

Partenaire de réalisation : Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration

Durée du projet : 2017- 2021

Date de réunion du LPAC : 9 février 2017

Brève description du projet

En conformité avec l'actuel Cadre de coopération d'aide au développement UNDAF 2017-2021 et en s'alignant aux dispositions de la Convention des Nations Unies Contre la Corruption (CNUCC) et d'autres conventions et accords en matière de prévention et de lutte contre la corruption, ce projet a pour but d'accompagner le Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration (MFPMA) dans la mise en œuvre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la corruption (SNLC). L'objectif de cette dernière est de réduire la corruption, renforcer l'intégrité et améliorer la redevabilité pour assurer une prestation plus efficace et plus adaptée des services sociaux aux populations marocaines, et pour améliorer également les résultats du développement humain.

Le PNUD envisage d'appuyer les deux premières vagues de la SNLC notamment l'impulsion et l'intensification, à travers a) l'appui aux aspects juridiques et de contractualisation ; b) le développement des capacités institutionnelles pour le suivi et la mise en œuvre de la stratégie ; c) le renforcement de la communication et de la visibilité autour des efforts nationaux ainsi qu'autour de la mobilisation civique pour une prestation plus efficace des services publics ; d) la mise en place du PMO (*Project Management Office*), la structure de gestion et de suivi de la mise en œuvre de la SNLC; et enfin d) l'appui aux projets pilotes en accompagnant les secteurs concernés à travers le MFPMA dans le lancement de projets pilotes à généraliser par ces secteurs.

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	3 760 000 USD
RESSOURCES ALLOUEES	PNUD TF 300 000 USD
A MOBILISER	Gouvernement 1 200 000 USD 2 260 000 USD

Lu et approuvé par :

Date : 16 février 2017

PNUD Philippe POINSOT Coordonnateur des Nations Unies et Représentant Résident du PNUD au Maroc	MFPMA Driss MERROUN Ministre de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire, Ministre Délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration par intérim
	

TABLE DES MATIERES

Table des matières	2
Liste des Acronymes	3
I. Problématique en matière de développement.....	4
II. Stratégie.....	7
III. Résultats et partenariats.....	10
IV. Gestion du projet	20
V. Cadre de résultats	24
VI. Suivi et Evaluation	27
VII. Plan de travail pluriannuel	29
VIII. Gouvernance et dispositions en matière de gestion.....	33
IX. Contexte juridique et gestion des risques.....	35
X. ANNEXES	37
1. Rapport d'assurance qualité du projet.....	37
2. Modèle d'examen préalable social et environnemental.....	37
3. Analyse des risques.....	45
4. Micro-évaluation du MFPMA.....	46

LISTE DES ACRONYMES

AC: Anti-corruption
ACIAC: Anti-Corruption and Integrity in the Arab Countries
AWP: Annual work plan
CdP : Comité de pilotage
CDR: Combined delivery report
CNUCC : Convention des Nations Unies Contre la Corruption
CPD : Country programme document
DN : Directeur national
FMI : Fond Monétaire International
HACT: Harmonized approach for cash transfer
HCP : Haut-Commissariat au Plan
INPPLC : Instance nationale de probité, de prévention et de lutte contre la corruption
INPC : Indice national de la perception de la corruption
LPAC: Local Project Appraisal Committee
MAEC : Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération
MEF : Ministère de l'Economie et des Finances
MFPMA : Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
NIM : National implementation
ODD : Objectifs de Développement Durable
OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONUDC : Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime
PMO : Project management office
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
POPP: Programme and operations policies and procedures
SBAA : Standard basic assistance agreement
S&E : Suivi et évaluation
SNLCC : Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la corruption
SSC: South-south cooperation
SSE : Système de suivi et évaluation
TrC: Triangular cooperation
UGP : Unité de gestion de projet
UNDAF : United Nations Development Assistance Framework (Le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement)
UNDG : United Nations Development Group

I. PROBLEMATIQUE EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT

La corruption 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. La lutte contre la corruption doit donc aller de pair avec le renforcement de l'Etat 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.

Selon les données 2016 du Fonds monétaire international (FMI), la corruption coulerait annuellement entre 1,5 et 2 trillions de dollars, ce qui représente environ 2% de la richesse mondiale. Or en 2010, d'après un rapport annuel de la Banque Mondiale publié en 2010, 1 000 à 2 000 milliards de dollars sont perdus à cause de la corruption. La corruption n'est pas seulement un problème national, mais aussi un problème international et transnational qui exige des solutions mondiales. La corruption peut réduire le taux de croissance d'un pays de 0,5 à 1 point de pourcentage par an. Au Maroc, la corruption représente 2% du PIB nationale. Certes, le Maroc semble bien faire dans l'amélioration du climat des affaires. La Banque Mondiale le classe à la 68^{ème} position sur 190 pays et 3^{ème} position dans la région de l'Afrique, dans son dernier rapport *Doing Business 2017*¹.

En 2016, Transparency International classe le Maroc à la 90^{ème} place avec un score de 37 points sur 100, de l'indice de perception de la corruption. Avec cette position, le Maroc enregistre le 9^{ème} rang parmi le groupe des pays arabes. Ce classement est aussi confirmé par le baromètre mondial de la corruption 2016, sur la perception des citoyen(ne)s de la corruption par secteur, qui a touché 1200 personnes. Il en découle que la justice, la police et la santé sont les secteurs les plus touchés par la corruption. Au fait, 49% d'un échantillonnage de 1200 personnes ont déclaré avoir vécu une expérience de corruption dans le domaine de la justice, 39% au niveau de la police et 38% dans les hôpitaux publics.² L'étude sur le système national d'intégrité réalisée en 2009 par Transparency Maroc a également mis en lumière une série de faiblesses, en particulier au niveau des organismes de veille. L'ONG, qui bénéficie du statut consultatif auprès du Conseil Economique et Social des Nations Unies, fait valoir que les décisions relatives aux poursuites sont soumises à l'ingérence de l'exécutif et que l'indépendance des juges n'est pas garantie.

La corruption apparaît en 5^{ème} rang parmi les préoccupations des concitoyen(ne)s marocain(e)s selon une enquête nationale sur la corruption de l'INPPLC³, publiée en 2014. Les préoccupations des marocain(e)s sont plus orientées vers les services de base notamment l'employabilité, la santé, l'éducation, l'habitat. L'INPPLC a souligné que les principales causes de corruption sont l'absence de transparence, l'impunité, le désir de s'enrichir, la faiblesse des salaires, l'absence d'accès des citoyens à l'information, les procédures administratives complexes et l'inefficacité générale des actions du gouvernement à combattre la corruption.

Du point de vue du développement humain, l'incapacité à faire face efficacement à la corruption au Maroc peut devenir un obstacle majeur à l'utilisation efficiente de ressources fort nécessaires à la prestation de services sociaux aux populations démunies. Le Rapport de 2015 sur le développement humain a classé le Maroc au 126^e rang, l'Indice de développement

¹ Rapport de la BM DB2017 publié en octobre 2016.

² IPC de Transparency International

³ Antérieurement Instance Centrale de Prévention de la Corruption (ICPC)

humain montrant une amélioration constante, mais lente, lors des deux dernières décennies.⁴ La faiblesse relative du classement en matière de développement humain est due aux faibles taux d’alphabétisation et de scolarisation et au taux élevé de mortalité maternelle et infantile qui sont bien en deçà de ceux des pays comparables de la région arabe ainsi que des nouveaux pays émergents aux indicateurs plus favorables.

Le Maroc a lancé de grandes réformes politiques, économiques et sociales pour la construction *“d’une société moderniste dont l’objectif est de promouvoir un Etat basé sur la règle de droit ; renouveler, mettre à niveau et moderniser les méthodes administratives ; restaurer la dignité et la solidarité sociale et environnementale, activer le rôle de la société civile, raviver le développement économique et encourager les investissements publics et privés”*⁵. Au cours de la dernière décennie, ces réformes ont été principalement axées sur des ajustements structurels pour encourager l’investissement et améliorer l’environnement propice aux affaires.

L’auto-évaluation de 2010 des lois relatives à la mise en œuvre globale des chapitres 3 et 4 de la CNUCC, relatifs à l’incrimination et la coopération internationale, a montré que le pays a satisfait la plupart des principales exigences de la Convention en matière d’incrimination, de détection, de répression et de coopération internationale ; cependant, le gouvernement a effectivement reconnu que des actions supplémentaires sont nécessaires pour renforcer la mise en œuvre des lois existantes. La 2^{ème} auto-évaluation 2017 des lois relatives à la mise en œuvre globale des chapitres 2 et 5 de la CNUCC est en cours de réalisation et apportera les recommandations pertinentes d’amélioration des performances nationales.

La Convention des Nations Unies Contre la Corruption (CNUCC), qui est entrée en vigueur en 2005, sert de base aux efforts menés à l’échelle internationale. C’est le seul instrument contraignant, de portée universelle, de lutte contre la corruption, qui compte un nombre impressionnant d’États parties qui ne cesse d’augmenter. Selon l’ONUDC, le nombre d’États parties à la CNUCC est de 181 dont 140 États signataires au 12 décembre 2016. L’adhésion universelle à la Convention et sa mise en œuvre dans son intégralité est un objectif primordial pour les Nations Unies.

En réponse aux appels croissants pour de nouvelles réformes démocratiques, qui ont coïncidé avec et ont été renforcés par l’évolution historique vécue par le monde arabe en 2011, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a annoncé une série de changements constitutionnels. Ces changements ont été par la suite consacrés dans une nouvelle Constitution, approuvée par référendum le 1er juillet 2011. Le Maroc reste une monarchie parlementaire constitutionnelle, mais le Chef du gouvernement sera issu du parti politique ayant le plus de sièges au Parlement, et il/elle aura désormais l’autorité de désigner ses ministres ; l’égalité des genres et les droits de l’homme sont reconnus comme principes fondamentaux ; et un chapitre spécial de la constitution est consacré à l’amélioration de la gouvernance et au renforcement des dispositifs institutionnels nationaux de lutte contre la corruption, notamment par la mise en place d’une “Instance nationale de la probité et de lutte contre la corruption”, qui serait une version considérablement renforcée de l’INPPLC.

⁴ Voir <http://hdr.undp.org/en/data/trends/>

I. 5 Discours de S.M le Roi Mohammed VI à l’occasion du premier anniversaire de l’Intronisation du Souverain

Certaines réformes de la gouvernance ont également été poursuivies, notamment certains travaux initiaux de lutte contre la corruption ayant commencé avec l'élaboration en 2005 du premier plan d'action gouvernemental de lutte contre la corruption ; deux ans plus tard, le Maroc est devenu Etat Partie à la Convention des Nations Unies Contre la Corruption (CNUCC) le 9 mai 2007, et il a mis en place l'Instance nationale de probité, de prévention et de lutte contre la corruption (INPPLC) la même année. A cet égard, les efforts déployés par le Maroc en ont fait l'un des pays les plus avancés de la région arabe dans le domaine de la lutte contre la corruption. Ce leadership se reflète dans la ferme résolution politique renouvelée à combattre la corruption, l'engagement institutionnel permanent des ministères clés, les résultats de l'INPPLC malgré sa mission limitée et le rôle actif joué par la société civile. Cependant, le gouvernement et les principaux acteurs du pays reconnaissent qu'il reste encore un long chemin à parcourir pour progresser dans cette voie.

Pour renforcer l'impact des processus de réforme constitutionnelle mis en place, il est essentiel que les efforts de lutte contre la corruption soient considérés par les citoyens comme ayant une incidence sur leur vie. Les réformes qui sont mises en œuvre à un haut niveau politique, mais ne sont pas ressenties par les citoyens courent davantage le risque d'être sapées et de perdre la confiance du public. A cet égard, il est important de noter que le Maroc a concrétisé la majorité des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), selon le rapport bilan des OMD au Maroc publié par le HCP en 2015, bien que l'accès universel à une éducation de qualité et la réduction de la mortalité maternelle et infantile exigent des efforts supplémentaires. Les disparités entre les zones rurales et urbaines et les inégalités entre les couches sociales, ainsi que les injustices, représentent des défis majeurs pour le développement et l'inclusion sociale du pays.

En mai 2016, le Maroc a lancé officiellement la stratégie nationale de lutte contre la corruption. Elle s'articule autour de cinq piliers principaux notamment la gouvernance, la prévention, la répression, la communication et la formation. Ces piliers sont formulés afin de mener les changements nécessaires en vue d'inverser la tendance de manière irréversible et visible, de renforcer la confiance des citoyens et d'améliorer l'intégrité des affaires et le positionnement du Maroc à l'international. Une stratégie en trois phases : une première qui s'étend jusqu'à 2016 avec un budget de 840 millions de dirhams, une deuxième, de 2017 à 2020 qui devrait mobiliser 937 millions et une dernière qui nécessitera 18 millions de dirhams entre 2021 et 2025. En tout, 1,8 milliard de dirhams étalés sur dix ans, soit une moyenne annuelle de 180 millions de dirhams. La stratégie de lutte contre la corruption veut cibler les secteurs les plus touchés, à savoir la sûreté nationale, la gendarmerie, la fonction publique, la santé et la justice. En partant de ces principes, et conformément au souhait du gouvernement de disposer d'une Stratégie Nationale concrète et opérationnelle, dont les premiers projets pourraient être mis en œuvre dès 2015. La SNLCC comprends dix programmes, déclinés en 239 projets, qui sont : Amélioration du service au citoyen, Administration électronique, Programme : Transparence et accès à l'information, Ethique et déontologie, Contrôle et reddition des comptes, Renforcement des poursuites et de la répression, Commande publique, Intégrité du monde des affaires, Communication et sensibilisation, et Education et formation.

La complexité de mise en œuvre de la SNLCC génère des risques qui peuvent mettre en péril la réussite de la Stratégie Nationale. Afin de répondre à ces risques et d'assurer l'opérationnalité et la pérennité de la Stratégie Nationale, des mesures d'accompagnement ont été déclinées en plusieurs volets.

Pilotage : Commission Nationale Anti-corruption (CNAC : une commission public-privé de haut niveau présidée par le Chef du Gouvernement. Elle définit les orientations stratégiques, valide la cohérence globale, assure le suivi stratégique, la coordination et l'arbitrage. Elle se réunit à

fréquence semestrielle. La Commission Nationale Anti-corruption sera institutionnalisée par Décret qui détaillera ses missions, ses objectifs et son fonctionnement.

Organes d'appui : Le Secrétariat permanent rattaché au Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration. Il est chargé d'organiser et de coordonner les travaux de la commission, d'élaborer les différents supports de reporting. Le secrétariat sera assisté par une cellule d'accompagnement (PMO).

La cellule d'accompagnement PMO devra être composée de ressources dédiées et pérennes dans le temps. La cellule d'accompagnement PMO devra être composée de ressources dédiées et pérennes dans le temps, au nombre de 6 à 8 membres ou consultants. Ces membres doivent répondre à un profil déterminé :

- Des ressources dédiées travaillant en lien étroit avec le département ministériel chargé du secrétariat de la Commission National Anticorruption ;
- Disposant d'une très bonne connaissance de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption et des acteurs clés du dispositif (ministères, institutions, etc.) et son environnement (société civile, secteur privé, etc.) ;
- Ayant une bonne maîtrise des méthodologies de pilotage et de gestion de projet, avec une forte expérience de projet de PMO de grande échelle ;
- Assurer la pérennité du dispositif pour assurer le suivi global de la phase d'impulsion, sa phase d'évaluation et le démarrage de la phase d'intensification.
- Adoption de la contractualisation comme outil d'adhésion, qui a pour objectif principal d'engager la responsabilité du pouvoir exécutif au plus haut niveau ainsi que celle de l'ensemble des chefs de projet.

II. STRATEGIE

Le PNUD s'engage d'appuyer la mise en œuvre de la SNLCC à travers le Cadre d'aide au développement UNDAF 2017-2021. La contribution du PNUD visera l'amélioration de la gouvernance dans ses différentes articulations (démocratique, économique, locale), et ceci par le renforcement des capacités institutionnelles et techniques des acteurs concernés. Cette contribution sera axée sur ce qui suit : (i) le développement des capacités des institutions démocratiques, notamment le Parlement, pour une meilleure participation, et un meilleur contrôle de l'action publique ; (ii) le renforcement des capacités de l'administration publique pour une conduite plus efficace et plus transparente des politiques de développement axées sur les Objectifs de Développement Durable; (iii) le renforcement des capacités nationales pour la promotion de la cohésion sociale à travers la pleine jouissance des droits humains, surtout des jeunes, des femmes, des enfants et des groupes marginalisés. La consolidation des acquis démocratiques par l'appui au cycle électoral et aux capacités des acteurs impliqués. Le renforcement des capacités institutionnelles et techniques de l'administration pour la mise en œuvre d'initiatives nationales d'impact sur la gouvernance (Institutionnalisation du Genre et la lutte contre la corruption) et pour une gestion efficace de l'aide publique au développement.⁶

Donner la priorité au soutien des interventions promouvant la redevabilité publique pour la prestation de services améliorés aux citoyens.

Les réformes actuellement mises en place par le gouvernement du Maroc visent à renforcer la participation démocratique des citoyens, mais en réalité, pour que l'impact de ces réformes

⁶ Document UNDAF 2017-2021

soit ressenti par les citoyens ordinaires, il est nécessaire que les politiques de premier plan et les réformes institutionnelles se traduisent par des changements sur le terrain qui soient ressentis par le public. C'est dans cet esprit que ce Projet a été conçu pour garantir que le soutien aux réformes politiques institutionnelles soit développé et mis en œuvre de manière à avoir une incidence sur la vie des populations. Dans ce contexte, le PNUD s'efforcera de tirer parti de son expertise en matière de réalisation des ODD, de décentralisation et de prise de décision participative dans l'intérêt de ce Projet.

En mettant en œuvre ce Projet, le PNUD s'appuiera sur les priorités/principes clés suivants : Réagir avec souplesse, discernement et rapidité au contexte politique changeant

Comme l'indique l'analyse de situation ci-dessus, le contexte politique au Maroc est en transition. Au fur et à mesure que le nouveau gouvernement développera ses priorités et programmes pour l'avenir, l'appui du PNUD en matière de lutte contre la corruption devra pouvoir réagir avec souplesse, discernement et rapidité. Compte tenu du cadre d'action politique évolutif, ce document de projet a été rédigé de manière flexible, pour permettre le cas échéant d'ajuster la mise en œuvre au contexte politique changeant. Reconnaisant l'importance d'obtenir un appui au plus haut niveau politique, ainsi qu'un appui intersectoriel pour les réformes relatives à la lutte contre la corruption, le Projet s'appuiera fortement sur le comité interministériel chargé du suivi de la stratégie nationale de lutte contre la corruption et sur d'autres instances de décision multipartites pour guider ses activités. Au niveau opérationnel, on veillera particulièrement à adopter une stratégie de mise en œuvre très ouverte, transparente et participative pour toutes les activités, et ce afin de faciliter le soutien public au Projet.

Décentralisation : régionalisation avancée

Une nouvelle stratégie de régionalisation a été adoptée. Elle vient consolider le projet de décentralisation visant à renforcer le rôle des collectivités locales et à approfondir le processus démocratique. Ce projet a été soutenu par une société civile forte et la participation des femmes à la vie politique. Le renforcement des capacités des élus, le transfert des compétences et des ressources nécessaires aux autorités locales et aux services décentralisés, la définition des procédures de travail et des relations entre les différents niveaux de gouvernement (central, régional, local) ainsi que la mise en place de mécanismes pour la mobilisation de fonds sont les enjeux majeurs pour la réussite de cette entreprise.

Alignement au Plan stratégique PNUD 2014-2017

Effet 2 : Les pays se dotent d'institutions renforcées pour assurer progressivement l'accès universel aux services de base

<p>2.2. Institutions et systèmes dotés de moyens leur permettant de sensibiliser à la corruption, de la prévenir et de faire appliquer des mesures de lutte contre elle dans l'ensemble des secteurs et par toutes les parties prenantes</p>	<p>Indicateur 2.2.2. Nombre de propositions adoptées pour atténuer les risques de corruption spécifiques à un secteur (par ex. les industries extractives et les marchés publics, notamment dans le secteur de la santé) :</p>	<p>2.2.2 A.1 : Nombre de propositions planifiées pour atténuer les risques de corruption spécifiques à un secteur (par ex. les industries extractives, et les marchés publics dans le secteur de la santé et d'autres secteurs)</p> <p>2.2.2 A.2 : Nombre de propositions en cours d'élaboration pour atténuer les risques de corruption spécifiques à un secteur (par ex. les industries extractives, et les marchés publics notamment dans le secteur de la santé)</p> <p>2.2.2 A.3 : Nombre de propositions adoptées pour atténuer les risques de corruption spécifiques à un secteur (par ex. les industries extractives, et les marchés publics dans le secteur de la santé et d'autres secteurs)</p>
<p><i>Effet 4 : Des progrès rapides sont réalisés dans la réduction de l'inégalité des sexes et la promotion de l'autonomisation des femmes</i></p>		
<p>Produit 4.4 : Mesures mise en place pour augmenter la participation des femmes aux prises des décisions</p>	<p>Indicateur 4.4.1 : Nombre de femmes bénéficiant de mesures privées et /ou publiques destinées à soutenir la préparation aux rôles de leadership et prise de décision</p>	<p>Situation de base : 0 Cible finale : A définir Source de vérification & Responsable : Listes de présence Effet et produits attendus de l'UNDAF 2017-2021</p>

Alignement à l'UNDAF et CPD PNUD 2017-2012

<p><i>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.</i></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'INPPLC et du Ministère de l'administration publique, annuels</p>
	<p>Indicateur du CPD 1.2.2. Système de suivi et d'évaluation, collecte de données sur les indicateurs</p>	<p>Situation de base : 0 Cible finale : 3 Source de vérification & Responsable : Rapports,</p>

	de lutte contre la corruption, établi et opérationnel	Ministère de l'administration publique, annuels
--	---	---

Alignement avec les ODD

ODD 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

Cibles	<p>16.5 Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes</p> <p>16.6 Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux</p> <p>16.7 Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions</p> <p>16.8 Élargir et renforcer la participation des pays en développement aux institutions chargées de la gouvernance au niveau mondial</p> <p>16.10 Garantir l'accès public à l'information et protéger les libertés fondamentales, conformément à la législation nationale et aux accords internationaux</p>
---------------	--

III. RESULTATS ET PARTENARIATS

Résultats attendus

Le PNUD envisage d'appuyer les deux premières vagues de la SNLC notamment l'impulsion et l'intensification. Cet appui vise à réaliser les produits suivants :

Produit 1 : Un dispositif juridique et contractuel harmonisé, adapté et disponible

Ce produit vise principalement à soutenir la mise en œuvre et le suivi des réformes relatives à la lutte contre la corruption en commençant par les institutions membres de la commission chargée de la formulation et du suivi de la stratégie.

Activités

1. Cartographier des instruments juridiques existants liés à la lutte contre la corruption,
2. Développement d'un guide pratique d'usage des instruments juridiques disponibles
3. Mise à niveau des connaissances des secteurs concernés et des instruments juridiques disponibles
4. Développement des instruments juridiques en appui à la stratégie

Produit 2 : Les connaissances et capacités institutionnelles en matière d'intégration de l'Anti-corruption dans les politiques publiques sociales sont accrues.

A travers ce produit, le projet envisage de doter les institutions et les acteurs concernés des capacités et outils nécessaires au suivi et à la mise en œuvre de la stratégie, en particulier l'intégration de la lutte contre la corruption dans le contexte plus large des réformes nationales et du programme de développement (santé, éducation, décentralisation, ...).

Activités

1. Définition des besoins
2. Elaboration du plan de développement de capacité ciblé par secteurs
3. Mise en œuvre du plan de développement de capacités
4. Evaluation des formations)

Produit 3 : Plaidoyer et communication autour de la SNLCC sont accrus visibilité

Le projet propose un appui à l'élaboration, la validation et la mise en œuvre d'un Plan national de plaidoyer et de sensibilisation, qui comprend un important volet sur le renforcement de la redevabilité publique et citoyenne pour une prestation plus efficace des services publiques. Ce produit permettrait également d'élargir l'adhésion des concitoyen(ne)s dans la vision nationale de lutte contre la corruption et rétablir leur confiance dans les institutions publiques.

Activités

1. Développement d'un plan de communication et de plaidoyer adapté besoins national et territorial
2. Production des outils adaptés de communication
3. Renforcement des capacités des secteurs prioritaires concernés en matière de communication
4. Etablir des partenariats avec des groupements de journalistes
5. Organisation de sessions d'information pour les acteurs des médias
6. Rencontres de sensibilisation avec la population aux niveaux national et territorial.

Produit 4 : La structure institutionnelle de gouvernance et de suivi de la SNLCC est mise en place et opérationnelle.

Ce produit vise principalement à mettre en place une structure opérationnelle d'appui à la mise en œuvre de la SNLCC. En concertation avec le comité national chargé de la conception de ladite stratégie, des scénarios sur les modalités de gestion seront proposés selon les attributions de chaque secteur prioritaire. Le PNUD mettra à la disposition de la stratégie son système de suivi et d'évaluation, axé sur les résultats et inclusif. Ce système garantira l'efficience et l'efficacité de la stratégie nationale de prévention de la corruption.

Activités

1. Mettre en place un mécanisme national institutionnel de suivi de la stratégie
2. Proposition des scénarios adaptés aux besoins des secteurs prioritaires
3. Mettre en place une structure de gestion de la stratégie
4. Proposition d'outils de territorialisation de la mise en œuvre de la stratégie au niveau local
5. Renforcer le système de suivi et d'évaluation de l'INPPLC
6. Identifier un réseau d'experts en appui à la stratégie

Produit 5 : Outils innovants d'appui aux projets pilotes mis en place :

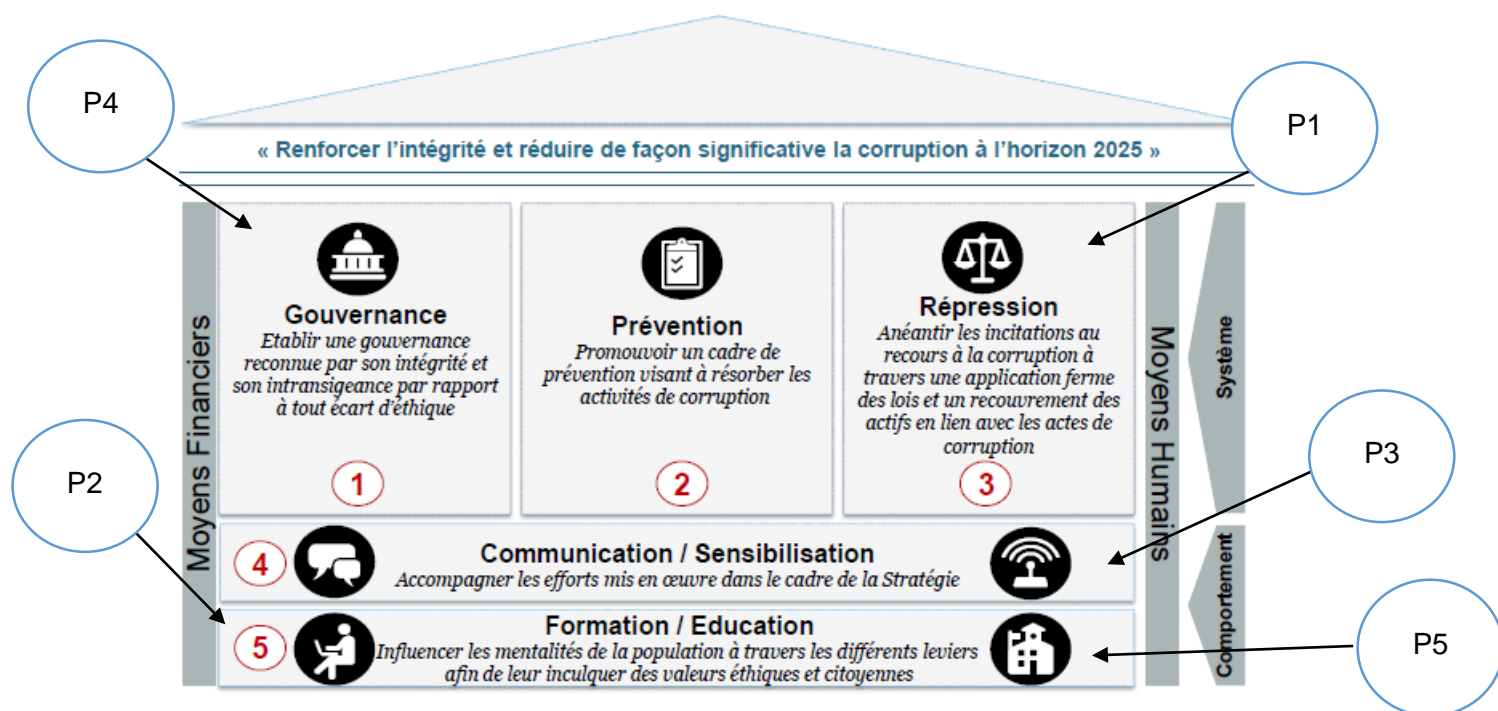
Accompagner les secteurs à travers le MFPMA dans le lancement de projets pilotes à généraliser par les secteurs concernés. Le projet envisage un accompagnement des activités

précises des secteurs prioritaires en leur proposant des outils efficaces de contractualisation pour le lancement et l'opérationnalisation de leurs programmes.

Activités

1. Identifier les secteurs prioritaires
2. Identifier les besoins
3. Définir les outils adéquats pour les secteurs
4. Accompagner les projets pilote

Le schéma, ci-dessous, montre comment les produits identifiés dans ce projet contribueront à la mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre la corruption.



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	Année 5	Total USD \$
Produit 1	80 000	100 000	150 000	90 000	50 000	470 000
Gouv						
PNUD						
Produit 2	50 000	150 000	180 000	200 000	90 000	670 000
Gouv						
PNUD						
Produit 3	40 000	200 000	200 000	100 000	200 000	740 000
Gouv						
PNUD						
Produit 4	95 000	205 000	300 000	200 000	200 000	1 000 000
Gouv						
PNUD						
Produit 5		200 000	200 000	200 000	160 000	760 000
Gouv						

PNUD						
Sous-Total	265 000	855 000	1 030 000	790 000	700 000	3 640 000
Total Projet	265 000	885 000	1 060 000	820 000	730 000	3 760 000

Partenariats

- L'action en cours du Gouvernement du Maroc en matière d'Anti-corruption axée sur les volets suivants :
- La mise en place d'une commission interministérielle, sous la présidence du chef du Gouvernement, chargée du suivi et de la mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre la corruption ;
- L'élaboration de la politique publique nationale de lutte contre la corruption ;
- Le renforcement du cadre juridique, par l'adoption de la loi-cadre de droit d'accès à l'information ;
- La mobilisation de financement des prestations pour l'accélération de la mise en place du PMO, l'organe de la gouvernance de stratégie nationale de lutte contre la corruption ;
- L'effort remarquable dans l'implication du secteur privé dans la conception, le suivi et la mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre la corruption.

Le Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration 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 lutte contre la corruption.

De par ses attributions, le MFPMA a pour missions de :

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

Les travaux menés par le PNUD partout dans le monde en matière de gouvernance ont pour objectif de renforcer les institutions nationales et les processus nécessaires pour instaurer la confiance, améliorer la réactivité et la responsabilisation des institutions, et mobiliser des ressources pour le développement. Réparer les dégâts causés par la corruption est la responsabilité de tous, des gouvernements aux organisations de la société civile, en passant

par le secteur privé, les médias, les populations et les jeunes. C'est dans ce contexte, la présence bien établie du PNUD au Maroc ainsi que son aptitude avérée et sa capacité reconnue à impliquer efficacement différents intervenants dans des cadres de coopération à long terme offrent des bases solides pour aller de l'avant.

Jusqu'à 2008, l'engagement du PNUD avec le gouvernement marocain dans le domaine de la coopération sur la gouvernance a été relativement limité, l'aide antérieure portant essentiellement sur l'administration publique, notamment sur la décentralisation et le secteur de la justice. Depuis 2009, cette coopération a été réorientée pour se concentrer davantage sur l'assistance en matière de lutte contre la corruption. La coopération a été entreprise à deux niveaux : sur le plan régional, à travers le Programme régional du PNUD qui a présenté aux décideurs nationaux des expériences mondiales et régionales, et sur le plan national, à travers des formations et des conseils techniques. Le PNUD a appuyé la participation du gouvernement marocain et de représentants associatifs à une série de formations régionales sur la lutte contre la corruption, comme par exemple une formation régionale qui a permis de semer des idées pour la protection des dénonciateurs et des témoins et qui a abouti à la législation nationale adoptée en 2011, ainsi qu'une formation sur la lutte contre la corruption dans les secteurs qui a été suivie par l'ICPC. Le PNUD a également organisé un certain nombre d'activités dans le pays pour aider le gouvernement à définir ses priorités en matière de lutte contre la corruption et à former des responsables sur les thèmes spécifiques de la lutte contre la corruption, notamment le mécanisme de revue de la CNUCC.

Le PNUD Maroc fera appel à ses réseaux régionaux et mondiaux ainsi qu'à ses riches expériences et son expertise dans le domaine de la gouvernance et de la lutte contre la corruption pour apporter une plus-value au programme de réformes et de développement au Maroc. En se fondant sur son expérience en matière de décentralisation, de modernisation de l'administration publique, de lutte contre la corruption pour le développement humain et de lutte contre les vulnérabilités et les inégalités, le PNUD Maroc s'attachera à appuyer l'obtention de résultats qui contribuent à l'inclusion des jeunes, à l'égalité des chances et à la création d'emplois à forte valeur ajoutée, particulièrement dans les zones les plus vulnérables. Le PNUD tirera parti de son expérience dans la modernisation de l'administration publique en intervenant au niveau décentralisé, pour contribuer aux efforts de transparence et de lutte contre la corruption dans le cadre d'une stratégie ciblée pour le plaidoyer et le renforcement des capacités. Ces actions reposeront sur les programmes en cours dans différentes régions du pays ciblant les oasis et les communes les plus pauvres.

Risques et hypothèses

a) Hypothèses de travail

- L'engagement des partenaires locaux est assuré ;
- Environnement politique favorable ;
- 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 ;
- Les rôles et missions des partenaires nationaux sont mis en œuvre de manière effective ;
- La volonté affichée pour la mise en œuvre du projet ;
- Les cibles des ressources mobilisées pour les actions sont atteintes.

c) Risques

- D'éventuelles difficultés découlant du changement des normes et des pratiques administratives pourraient entraver l'adoption de processus cohérents de gestion et de partage des connaissances ;
- Un écart éventuel entre les attentes et les engagements provenant d'évaluations ;
- Le changement ou départ d'un membre de l'UGP 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 capacité de mise en œuvre et de pilotage de politique publique intégrée relative à la stratégie nationale Anti-corruption ;
- Faible engagement et coordination entre les administrations ;
- Le projet peut avoir des conséquences ou effets non intentionnels pouvant se traduire par des résultats non désirables.

Engagement des parties prenantes

Les partenaires directes de la SNLCC sont les principaux coordonnateurs de ces programmes. Ils sont chargés de veiller à la coordination et à la conformité entre les orientations stratégiques et le programme qui les concerne, de veiller à la mise en place du plan d'action et d'assurer le suivi de son exécution, d'assurer le suivi de la mise en œuvre des projets du programme et de présenter à la commission nationale de lutte anti-corruption des rapports périodiques sur le suivi de la mise en œuvre de ces projets.

Partenaires	Programme	Mission
Ministère de l'Intérieur	Amélioration du service au citoyen	Amélioration de l'accueil au sein du secteur des unités territoriales : Adoption d'une charte sectorielle de l'accueil, Généralisation des systèmes de files d'attente, Création de cellules dédiées à l'accueil, l'orientation et le conseil, Formation du personnel chargé de l'accueil, Mise en place de caméras de surveillance au niveau des espaces d'accueil, Affichage des procédures administratives
Direction Générale de la Sûreté Nationale	Contrôle et reddition des comptes	Enregistrement des contrôles réalisés par les fonctionnaires de police
Direction Générale de la Sûreté Nationale	Amélioration du service au citoyen	Amélioration de l'accueil au sein des arrondissements de police , bureaux de remise de la CNIE et bureaux de la délivrance des titres de séjour : Adoption d'une charte sectorielle de l'accueil, Généralisation des systèmes de files d'attente, Création de cellules dédiées à l'accueil, l'orientation et

		le conseil, Formation du personnel chargé de l'accueil au sein des secteurs publics, Mise en place de caméras de surveillance au niveau des espaces d'accueil, Affichage des procédures administratives
Ministère de l'Intérieur	Administration électronique	Accélération de la mise en place du système d'information au niveau des communes (dématérialisation des procédures de gestion, les procédures administratives, les registres, etc.)
Gendarmerie Royale	Contrôle et reddition des comptes	Enregistrement des interventions de la gendarmerie lors des services
Ministère de la Santé	Amélioration du service au citoyen	Renforcement et harmonisation du dispositif d'affichage des prestations de soins disponibles dans les établissements de santé
Ministère de l'Intérieur	Contrôle et reddition des comptes	Généralisation de la mise en place de cellules d'audit interne au sein des communes
Ministère de la Santé	Amélioration du service au citoyen	Amélioration du renseignement et de l'orientation au sein du secteur de la Santé: Mise à jour de la charte sectorielle du renseignement et de l'orientation, Généralisation des systèmes de files d'attente à 5 services, Renforcement du cahier des charges relatif aux services de renseignement et d'orientation externalisés, Mise en place d'une brochure d'accueil et d'information pour les patients (présentation des circuits et des équipements disponibles au sein de l'hôpital), Mise en place de caméras de surveillance au niveau des espaces d'accueil, Renforcement du dispositif de signalisation, Affichage des circuits et des équipements disponibles au sein des hôpitaux, Elaboration des formations et des guides d'accueil

Ministère de l'Intérieur	Amélioration du service au citoyen	Mise en place du dispositif "Annexes administratives transparentes et citoyennes » au niveau de 5 communes pilotes de Rabat (simplification et harmonisation des procédures administratives, formation des communes concernées, mise en place de solutions informatiques pour accompagner les nouvelles procédures)
Ministère de la Santé	Communication et sensibilisation	Mise en place de points focaux au sein des hôpitaux publics destinés à collaborer avec la société civile dans le domaine de la prévention de la corruption
Ministère de la Justice et des Libertés	Amélioration du service au citoyen	Amélioration de l'accueil au sein du secteur de la Justice: Adoption d'une charte sectorielle de l'accueil, Généralisation des systèmes de files d'attente, Création de cellules dédiées à l'accueil, l'orientation et le conseil, Formation du personnel chargé de l'accueil au sein des secteurs publics, Mise en place de caméras de surveillance au niveau des espaces d'accueil, Affichage des procédures administratives (en lien avec le projet mené avec la Banque Mondiale sur la modernisation de la Justice et notamment l'accueil)
Gendarmerie Royale	Contrôle et reddition des comptes	Renforcement du contrôle des patrouilles de services par le déploiement de voitures banalisées
Ministère de la Justice et des Libertés	Ethique et déontologie	Vulgariser ces principes d'éthique et de professionnalisme dans des programmes dispensés à l'Institut de formation des magistrats et autres établissements de formation professionnelle judiciaire et juridique, à l'effet d'en prendre connaissance, d'œuvrer à leur appropriation et d'éviter de les enfreindre (mesure #66 du volet « Moralisation du système judiciaire » de la Charte de la Réforme du Système Judiciaire)

Ministère de l'Intérieur	Renforcement des poursuites et de la répression	Mise en place de cellules de gestion des réclamations au niveau des communes (définition de canevas simple à renseigner, de procédures de réception et de traitement et de délais de réponse claires)
Gendarmerie Royale	Administration électronique	Mise en place d'un système d'enregistrement numérique des données (data center)
Gendarmerie Royale	Contrôle et reddition des comptes	Mise en place de caméras de surveillance au niveau des espaces d'accueil, salles d'audition et chambres de sûreté
Ministère de la Santé	Contrôle et reddition des comptes	Mise en place d'un dispositif de lutte contre l'absentéisme des professionnels de Santé (déjà commencé par des circulaires, etc. À l'étude en ce moment) pour améliorer et valoriser la performance individuelle et collective (utilisation de ce dispositif pour le calcul des primes de rendement)
Direction Générale de la Sûreté Nationale	Administration électronique	Création d'un portail institutionnel pour la DGSN
Direction Générale de la Sûreté Nationale	Administration électronique	Généralisation du système d'information de gestion des arrondissements de police
Ministère de l'Intérieur	Amélioration du service au citoyen	Mise en place d'un programme de formation aux procédures simplifiées à destination des agents des unités territoriales (conduite du changement)
Direction Générale de la Sûreté Nationale	Contrôle et reddition des comptes	Enregistrement des audiences des salles d'interrogation

L'Instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption- INPPLCC, à partir de l'entrée en vigueur de sa nouvelle loi, à compter de la date de nomination du président, des membres et du secrétaire général de l'Instance, pourrait jouer pleinement son rôle dans la lutte et la prévention de la corruption. Conformément à l'article 167 de la Constitution, l'Instance aurait pour mission notamment d'initier, de coordonner, de superviser et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des politiques de prévention et de lutte contre la corruption, de recueillir et de diffuser les informations dans ce domaine, de contribuer à la moralisation de la vie publique et de consolider les principes de bonne gouvernance, la culture du service public et les valeurs de citoyenneté responsable. L'**INPPLCC** est un partenaire à la fois bénéficiaire et acteur principal. Elle aura pour mission d'assurer le système de suivi et

d'évaluation de la SNLCC, le plaidoyer et la mobilisation citoyenne et elle bénéficiaire également du renforcement de ses capacités pour remplir sa nouvelle mission.

Parlement marocain, en novembre 2011, des élections nationales seront tenues pour élire une nouvelle Chambre des représentants. Cette nouvelle Chambre aura un rôle clé à jouer pour appuyer les réformes anti-corruption, tant par sa fonction législative que par ses possibilités de contrôle par le biais de ses commissions parlementaires. Des lois clés contre la corruption devront être adoptées par le parlement, notamment la proposition de loi relative à l'élargissement des missions de l'INPPLCC, les réformes pour mettre les lois actuelles en conformité avec la CNUCC et certaines lois spécifiques, comme le droit à l'information et les conflits d'intérêts. La Constitution stipule expressément qu'un certain nombre d'institutions de contrôle rendent directement compte au Parlement, notamment la Cour des Comptes, l'Ombudsman et le Conseil national des droits de l'homme. Dans le cadre des réformes, l'INPPLCC devra également désormais rendre directement compte au Parlement, plutôt qu'à la Primature. Cela donne au parlement un important rôle à jouer pour veiller à ce que ces organismes fonctionnent efficacement.

Outre les missions constitutionnelles sur la redevabilité dont jouit le Parlement depuis un certain temps, des députés actifs du Parlement ont aussi travaillé ensemble sur la problématique de la corruption dans le cadre de la section marocaine des députés contre la corruption.

La société civile au Maroc a été en mesure de relever divers défis et d'élargir ses activités au cours des dernières années, notamment grâce à l'amélioration du contexte politique, et ce malgré divers défis qui continuent à entraver sa capacité à développer pleinement tout son potentiel. Au Maroc, contrairement à la plupart des pays arabes, il existe un noyau d'associations de la société civile et de militants non gouvernementaux qui luttent contre la corruption, ainsi que des acteurs clés au niveau des universités et du secteur privé. Transparency Maroc en particulier milite activement contre la corruption depuis 1996. Cette ONG entreprend un large éventail d'activités, ciblant des secteurs comme l'éducation, la justice et les médias, ainsi que le lancement de campagnes sur un diverses questions liées à la corruption. D'autres ONG ont récemment émergé et si les associations ont de façon générale joué un rôle actif pour prôner des réformes, la rétroaction indique que l'engagement entre le gouvernement et les ONG peut poser des difficultés pour les deux parties et devrait bénéficier d'une assistance et d'un soutien ciblés.

Les Organisations de la Société Civile sont des partenaires stratégiques du PNUD pour la lutte contre la corruption. A cet égard, Transparency Maroc et GOPAC Maroc seront impliqués dans la mise en œuvre de ce projet comme une partie prenante. De par leurs expériences en la matière, il s'agit principalement de répondre à une demande croissante de la Société Civile de disposer des plateformes et des mécanismes nécessaires pour contribuer efficacement à lutter contre la corruption. Transparency Maroc siègera au comité de pilotage du projet comme membre observateur.

La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), un organisme professionnel du secteur privé, est aussi relativement actif pour promouvoir la redevabilité du gouvernement. Sa campagne "Arrêtez la corruption" a été lancée en collaboration avec l'ICPC et d'autres partenaires ; elle possède un comité d'éthique et a produit un certain nombre de publications sur la corruption. Les médias sont en principe libres, mais si le contexte pour rendre compte de la corruption est techniquement ouvert, aucun journalisme d'investigation n'est pratiquement entrepris et la capacité de reportage est variable.

Coopération Sud-Sud et Triangulaire (SSC/TrC)

Ce Projet identifie particulièrement les échanges Sud-Sud comme une priorité essentielle, surtout avec les nombreuses possibilités offertes par les développements actuels, notamment l'ouverture à la coopération en matière de lutte contre la corruption, dans la région arabe et dans le monde. En complément de ce document de projet, le PNUD et le Maroc œuvreront ensemble à des activités de visibilité pour la promotion de la coopération Sud-Sud en matière de prévention de la corruption. Cet effort reconnaîtra l'expertise croissante du Maroc en matière de lutte contre la corruption et engagera le PNUD à faciliter la coopération Sud-Sud entre le Maroc et d'autres pays/agences, en particulier au niveau des pays arabes et de l'Afrique. Le PNUD a analysé les bonnes pratiques sur les réussites et les échecs de la mise en œuvre des stratégies nationales de lutte contre la corruption dans l'Asie pacifique. Le PNUD a aussi conclu des accords de coopération à grand échelle avec les organisations spécialisées dans le domaine de lutte contre la corruption, y compris l'OCDE et UNODC, qui profiteront au projet et ses partenaires.

Gestion des connaissances et durabilité

Jusqu'en 2008, l'engagement du PNUD avec le gouvernement marocain dans le domaine de la coopération en matière de gouvernance a été relativement limité, l'aide antérieure portant essentiellement sur l'administration publique, notamment sur la décentralisation et le secteur de la justice. Depuis 2009, cette coopération a été réorientée pour se concentrer davantage sur l'assistance en matière de lutte contre la corruption. La coopération a été entreprise à deux niveaux : sur le plan régional, à travers le Programme régional du PNUD qui a présenté aux décideurs nationaux des expériences mondiales et régionales, et sur le plan national, à travers des formations et des conseils techniques. Le PNUD a appuyé la participation du gouvernement marocain et de représentants associatifs à une série de formations régionales sur la lutte contre la corruption, comme par exemple une formation régionale qui a permis de semer des idées pour la protection des lanceurs d'alerte et des témoins et qui a abouti à la législation nationale adoptée en 2011, ainsi qu'une formation sur la lutte contre la corruption dans les secteurs prioritaires identifiés qui a été suivie par l'INPPLC. Le PNUD a également organisé un certain nombre d'activités dans le pays pour aider le gouvernement à définir ses priorités en matière de lutte contre la corruption et à former des responsables sur les thèmes spécifiques de la lutte contre la corruption, notamment le mécanisme de revue de la CNUCC.

IV. GESTION DU PROJET

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

Rapport coût-efficacité 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 efficacité 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'efficacité des initiatives du PNUD à travers des mesures de partage de frais et d'activités complémentaires.

Gestion du projet

Le projet « PA à la SNLCC », s'inscrit parfaitement dans Programme Pays du PNUD 2017-2021 conformément au Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) 2017-2021 et au Plan stratégique du PNUD 2014-2017.

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.

Atelier de lancement du programme :

Un atelier de lancement du programme sera organisé dans les 2 mois suivants 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, le bureau-pays du PNUD au Maroc, ainsi que les 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 (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 suivants 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.

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 ATLAS, un rapport sur l'état d'avancement du programme peut être généré à partir du « *executive Snapshot* ». D'autres enregistrements sur ATLAS permettent de suivre les journaux des problèmes, des risques, les 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 et une revue annuelle. 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.

Fréquence du suivi évaluation :

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.

Approche genre :

Une attention particulière sera accordée à l'égalité de genre, puisque la situation plus vulnérable des femmes fait qu'elles soient plus affectées par la corruption. Premièrement, on trouve un niveau plus élevé d'analphabétisme parmi les femmes, ce qui contribue à un manque d'informations sur ses droits et prestations en termes de services publics. Deuxièmement, l'activité féminine dans 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 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 elles deviennent encore plus dépendantes des services publics, ce qui les expose à plus de corruption.

Afin de joindre les efforts de lutte contre la corruption et 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 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, les droits humains et les standards sociaux et environnementaux ont été prises en compte dans l'examen préalable au projet (se référer à l'Annexe 2).

Evaluations indépendantes :

Le programme fera l'objet d'une évaluation indépendante externe comme suit :

Une Evaluation finale indépendante 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. L'évaluation finale devra également fournir des recommandations pour des activités de suivi. Les termes de référence pour cette évaluation seront préparés par le PNUD.

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 au PAC 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).

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.

V. CADRE DE RESULTATS

Effet de l'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.											
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 Ministère de l'administration publique, 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, Ministère de l'administration publique, annuels											
Produit du Plan Stratégique du PNUD 2014-2017 : Produit 2.2. – Institutions et systèmes dotés de moyens leur permettant de sensibiliser à la corruption, de la prévenir et de faire appliquer des mesures de lutte contre elle dans l'ensemble des secteurs et par toutes les parties prenantes											
Titre de projet : Appui à la Stratégie Nationale de lutte contre la corruption -PA à la SNLCC N° de projet : 00097562											
PRODUITS ATTENDUS	INDICATEURS DE PRODUIT	SOURCE DE DONNEES	Situation de base		CIBLES					COLLECTE DE DONNEES METHODES & RISQUES	
			Valeur	Année	2017	2018	2019	2020	2021		
Produit 1: Un dispositif juridique et contractuel harmonisé et adapté mis en place et opérationnel	1.1 Disponibilité d'un mapping des instruments juridiques existants liés à la lutte contre la corruption et d'un guide pratique d'usage des instruments juridiques	<i>Guide d'arsenal juridique</i>	Non	2016						Oui	<i>Système UGP de collecte de données et gestion des connaissances</i>
	1.2 Disponibilité d'un instrument juridique mis à jour régulièrement		Non	2016	<i>non</i>	<i>oui</i>				Oui	

<p>Produit 2 : Les connaissances et capacités institutionnelles en matière d'intégration de l'AC dans les politiques publiques sociales sont accrues.</p>	<p>1.1 Nombre de secteur bénéficiant de RC 1.2 Nombres d'institutions bénéficiant de RC 1.3 Nombre de cadres H/F bénéficiant de RC</p>	<p>Rapport de suivi et de formation</p>	<p>0 à déterminer ou 0 à déterminer ou 0</p>	<p>2016 2016 2016</p>	<p>1 à déterminer à déterminer</p>	<p>1+2</p>	<p>3+2</p>	<p>5</p>	<p>0</p>	<p>5⁷ à déterminer à déterminer</p>	<p>Documents de références</p>
<p>Produit 3 : Le plaidoyer et la communication autour de la SNLC sont accrues.</p>	<p>3.1 Disponibilité d'une stratégie de communication de la SNLC 3.2 Nombre de personnes touchées par les supports de communication du projet (digital et papier) 3.3 Nombre de partenariats avec des groupements de journalistes établis 3.4 Nombre de journalistes (H/F) sensibilisés</p>	<p>Stratégie de communication, Supports de communication Partenariats mobilisés</p>	<p>Non 0 0 0</p>	<p>2016 2016 2016 2016</p>	<p>0</p>	<p>oui</p>				<p>oui à déterminer à déterminer à déterminer</p>	<p>Outils de communication Revue de presses</p>

⁷ Les cibles sont cumulatives

Produit 4 : Structure institutionnelle de gouvernance et de suivi de la SNLCC mise en place et opérationnelle.	4.1 Disponibilité d'un mécanisme national de suivi de la SNLC		Non	2016						oui	<i>Existence du PMO, Reporting PMO</i>
	4.2 Disponibilité d'une équipe de gestion du projet		Non	2016						oui	
	4.3 Disponibilité d'un SSE opérationnel de la SNLC et du projet	<i>Existence UGP</i>	Non	2016	<i>Oui</i>		<i>Oui</i>			<i>Oui</i>	
	4.4 Disponibilité d'une stratégie d'appropriation des résultats du projet	<i>TdRs</i>	Non	2016	<i>Oui</i>				<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	
	4.5 Disponibilité d'une évaluation finale du projet et d'un audit	<i>Contrats S&E, SS</i>	Non	2016					<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	
Produit 5 : Outils innovants d'appui aux projets pilotes mis en place	5.1 Nombre de projets pilotes accompagnés	<i>Docs des outils développés</i>	0	2016	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>Secteurs clefs accompagnés</i>
	5.2 Nombre d'outils élaborés par secteur prioritaire		0	2016						<i>0</i> <i>déter</i> <i>miner</i>	

VI. SUIVI ET EVALUATION

En conformité avec les politiques et procédures programmatiques du PNUD, le projet sera suivi et évalué conformément aux plans de suivi et évaluation ci-après :

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		0
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
Revue mi- annuelles et annuelles Retraite programme	Coordination du Projet/ Assurance qualité PNUD & S/E PNUD	Responsable de l'UGP		*		*	Revue annuelle en novembre/ décembre de chaque année et Revue mi- annuelle en juin/juillet		10 000\$
Réunions Comité de pilotage	Direction et coordination nationale du Projet / Direction et assurance qualité du 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)		0
REPORTING TRIMESTRIEL / ANNUEL									
Rapports trimestriels obligatoires : mise à jour des risques et des problèmes, reporting des résultats, mise à jour du journal des enseignements tirés sur le SSE DI MONITORING	Comité de projet/ Assurance qualité du PNUD Le rapport doit être certifié par le DN	Responsable de l'UGP	*	*	*		Fréquence trimestrielle Rapport trimestriel sur le SSE DI Monitoring		0
Rapports annuels obligatoires : mise à jour des risques et des problèmes, reporting des	Comité de pilotage / Assurance qualité du PNUD	Comité de projet/				*	Elaboré en décembre de chaque année pour l'année en cours		0

résultats. Mise à jour du journal des enseignements tirés	Le rapport doit être certifié par le DN	Responsable de l'UGP					Rapport annuel		
REPORTING FINANCIER TRIMESTRIEL / ANNUEL									
Rapports de dépenses informatifs	Envoyé par l'Assurance Qualité au Responsable de l'UGP	Assurance qualité PNUD	*	*	*	*	Fréquence trimestrielle		0
Rapports de dépenses combinés (CDR) trimestriel / annuel	Envoyé par Assurance qualité au responsable de l'UGP	Assurance qualité PNUD	*	*	*	*	Fréquence trimestrielle/ Le rapport combiné des dépenses annuel est envoyé au projet aux environs du 15 mars de l'année suivant l'exercice Le CDR annuel doit être vérifié par l'UGP et certifié par le DNP et transmis au PNUD		0
REUNIONS DE PLANIFICATION									
Atelier de planification annuelle	Comité de projet/ UGP/ Assurance qualité	Responsable de l'UGP				*	Décembre de chaque année ou au plus tard en janvier de l'année suivante		0
DOCUMENTS DE PLANIFICATION									
Plan de travail annuel	Partenaires	Responsable de l'UGP				*	AWP doit être signé avant le 15 janvier de chaque année		0

Plan d'Evaluation⁸

Titre de l'Evaluation	Partenaires (si conjoint)	Effet Plan Stratégique	Produit UNDAF/CPD	Date prévue d'achèvement	Intervenants clés dans l'évaluation	Coût et source de financement
Evaluation finale du projet	-	2	1	Octobre 2021	Experts indépendants	Projet

⁸ Optional, if needed

VII. PLAN DE TRAVAIL PLURIANNUEL ⁹¹⁰

PRODUITS ATTENDUS	ACTIVITES PRÉVUES	Budget prévu par année					PARTIE RESPONS ALE	BUDGET PRÉVU		
		2017	2018	2019	2020	2021		Source de fond	Descripti on du budget	Montant USD
Produit 1 : Un dispositif juridique et contractuel harmonisé et adapté mis en place et opérationnel	1.1 Cartographier des instruments juridiques existants liés à la lutte contre la corruption	20 000		10 000			MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		30 000
	1.2 Développement d'un guide pratique d'usage des instruments juridiques disponibles	20 000					MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		20 000
	1.3 Mise à niveau des connaissances des secteurs concernés et des instruments juridiques disponibles	40 000	30 000	50 000	90 000	50 000	MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		260 000
	1.4 Appui au développement des instruments juridiques en appui à la stratégie		70 000	90 000			MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		160 000
	Sous-Total du Produit 1	80 000	100 000	150 000	90 000	50 000	470 000 \$			
Produit 2 : Les connaissances et capacités institutionnelles en	2.1 Définition des besoins en matière de développement des capacités	10 000	50 000	40 000			MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		100 000

⁹ Cost definitions and classifications for programme and development effectiveness costs to be charged to the project are defined in the Executive Board decision DP/2010/32

¹⁰ Changes to a project budget affecting the scope (outputs), completion date, or total estimated project costs require a formal budget revision that must be signed by the project board. In other cases, the UNDP programme manager alone may sign the revision provided the other signatories have no objection. This procedure may be applied for example when the purpose of the revision is only to re-phase activities among years.

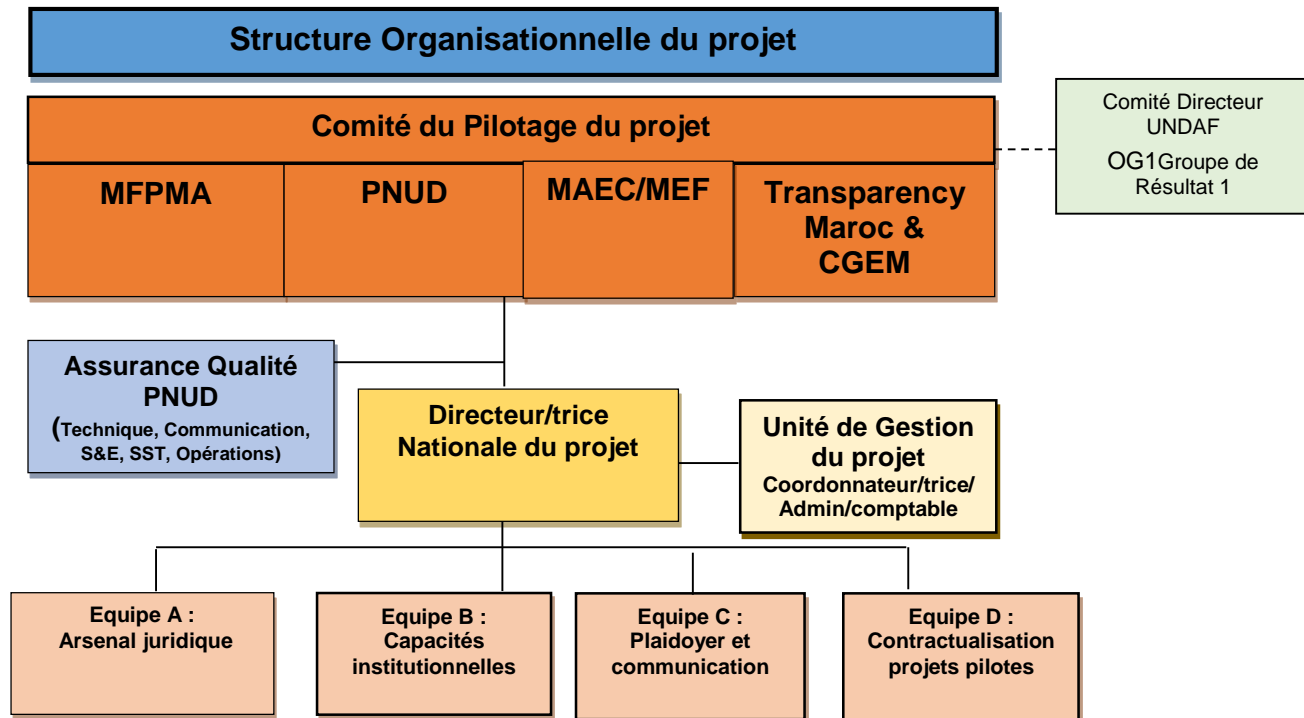
matière d'intégration de l'AC dans les politiques publiques sociales sont accrues	2.2 Développement des plans des capacités par programme ou domaine d'intervention	20 000		20 000	20 000		MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		60 000
	2.3 Développement des outils nécessaires pour le suivi		40 000		20 000	50 000	MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		110 000
	2.4 Mise en œuvre du plan de formation	20 000	60 000	100 000	60 000		MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		240 000
	Ciblage des secteurs sociaux prioritaires			40 000	80 000	40 000	MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		160 000
	Sous-Total du Produit 2	50 000	150 000	180 000	200 000	90 000	670 000 \$			
Produit 3 : Communication et visibilité renforcées pour un meilleur positionnement du Maroc dans le domaine de la lutte contre la corruption.	3.1 Développement d'un plan de communication et de plaidoyer	40 000					MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		40 000
	3.2 Production d'outils adaptés de communication		60 000	100 000		100 000	MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		260 000
	3.3 Renforcement des capacités des secteurs prioritaires concernés en matière de communication		40 000	60 000	50 000	20 000	MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		170 000
	3.4 Etablir des partenariats avec des groupements de journalistes		20 000				MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		20 000
	3.5 Organisation de sessions d'information pour les acteurs des médias		30 000		20 000	30 000	MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		80 000
	3.6 Rencontres de sensibilisation avec la population aux niveaux national et territorial		50 000	40 000	30 000	50 000	MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		170 000
	Sous-Total du Produit 3	40 000	200 000	200 000	100 000	200 000	740 000 \$			

Produit 4 : Structure institutionnelle de gouvernance et de suivi de la SNLCC mise en place et opérationnelle.	4.1 Mettre en place un mécanisme national institutionnel de suivi de la stratégie	50 000	50 000	70 000	50 000	50 000	MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		270 000
	4.2 Proposition des scénarios adaptés aux besoins des secteurs prioritaires	45 000	5 000		30 000		MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		80 000
	4.3 Mettre en place une structure de gestion de la stratégie		60 000	80 000	40 000	50 000	MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		230 000
	4.4 Proposition d'outils de territorialisation de la mise en œuvre de la stratégie au niveau local		40 000	50 000	40 000	50 000	MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		180 000
	4.5 Renforcer le système de suivi et d'évaluation de l'INPPLC		20 000	50 000	20 000	20 000	MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		110 000
	4.6 Identifier un réseau d'experts en appui à la stratégie		30 000	50 000	20 000	30 000	MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		130 000
	Sous-Total du Produit 4	95 000	205 000	300 000	200 000	200 000	1 000 000 \$			
Produit 5 : Outils innovant d'appui aux projets pilotes mis en place	5.1 Identifier les secteurs prioritaires						MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		0
	5.2 Identifier les besoins		50 000				MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		70 000
	5.3 Définir les outils adéquats pour les secteurs		20 000	20 000			MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		20 000

	5.4 Accompagner les projets pilotes		130 000	180 000	200 000	160 000	MFPMA PNUD	MFPMA PNUD		670 000
	Sous-Total du Produit 5	0	200 000	200 000	200 000	160 000	760 000 \$			
	Sous-Total Projet						3 640 000 \$			
Appui Assurance Qualité/ DPC		0	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000			
TOTAL PRODUITS PAR AN GMS 7% soit 35 000 USD		265 000	900 000	950 000	810 000	810 000				
TOTAL PROJET									3 760 000	

VIII. GOUVERNANCE ET DISPOSITIONS EN MATIERE DE GESTION

La structure organisationnelle du projet 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 ;
- 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 de 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 et qui 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)s 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.

IX. 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 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 marocain¹¹ 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 calendaire¹². Ainsi, pour une mesure plus efficace de la performance, les résultats attendus du projet s'inscrivent dans le cadre plus large de l'Effet 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 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,

¹¹ 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 (partenaire d'exécution).

¹² 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.

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/aq_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.

X. ANNEXES

1. Rapport d'assurance qualité du projet

Se référer :

- a. Aux orientations LPAC relatives aux critères d'assurance qualité (PoPPs)
- 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	Projet d'appui à la stratégie nationale de lutte contre la corruption -PA à la SNLCC
2. Numéro de projet	00097562
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

<p>QUESTION 2 : Quels sont les risques sociaux et environnementaux potentiels ?</p> <p><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 passez à la Question 4 et sélectionnez « Risque faible ». Les Questions 5 et 6 sont facultatives pour les Projets à faible risque.</i></p>	<p>QUESTION 3 : Quelle est l'ampleur des risques sociaux et environnementaux potentiels ?</p> <p><i>Remarque : répondez aux questions 4 et 5 avant de passer à la question 6.</i></p>			<p>QUESTION 6 : Quelles évaluations sociales et environnementales 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) ?</p>
	<i>Description des risques</i>	<i>Impact et probabilité (1-5)</i>	<i>Ampleur (Faible/Moderée/Grande)</i>	

				<i>conception du projet. Si aucune EIES ou ESES n'est requise, l'évaluation doit prendre en compte tous les risques et impact potentiels.</i>
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

Signature	Date	Description
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 ¹³ ?	
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	

¹³ 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.

1.1	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>	
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'empiètement 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 ¹⁴ 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		

¹⁴ 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.]

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 ?	
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 ¹⁵ ?	
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	

¹⁵ 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.

	situé sur ou en dehors des terres 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 ?	

3. Analyse des risques

Description	Type	Impact & Probabilité	Contremesures / Réponse	Propriété
Instabilité politique / absence d'engagement	Opérationnel, Programmatique & Politique	Difficulté de mise en place du PMO P =2, I = 2	* Larges consultations avec intervenants en préparation du Projet * Multiples partenaires inclus dans le Projet * Etroite liaison du PNUD avec acteurs politiques clés	PNUD/ Gouvernement
Existence de lacunes de financement	Financier	Retard à mettre en œuvre les activités conformément à l'échéancier indiqué dans le PTA P =2, I = 2	Dialogue continu avec le gouvernement et les partenaires de développement + recherche de fonds auprès des diverses sources internes du PNUD	PNUD
Retard à recruter Conseiller AC adapté	Opérationnel & Programmatique	Retard à mettre en œuvre les activités conformément à l'échéancier indiqué dans le PTA P =2, I = 2	* Annoncer immédiatement la mobilisation des ressources * S'inspirer du BDP et ACIAC pour avis/ assistance sur les candidats	PNUD
Changements des structures ministérielles	Opérationnel & Programmatique	Changements de la contrepartie clé du Projet P =2, I = 2	* Projet conçu pour une mise en œuvre flexible * Conseiller AC recruté pour discuter avec TOUTE	PNUD

			contrepartie, le cas échéant	
Probabilité du non-respect des codes d'éthique	Ethique	Identification de cas non conforme aux principes d'éthique P= 3, I = 3	Les codes d'éthiques du PNUD et de l'administration publique seront appliqués	Partenaires du projet

4. Micro-évaluation du MFPMA

Se référer au rapport de micro-évaluation de décembre 2013.

ROYAUME DU MAROC
COUR DES COMPTES
CHAMBRE II



RAPPORT de micro-évaluation

PNUD

Agence d'exécution	Le Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
Intitulé Projet	La modernisation de l'accueil dans les services publics
Exercice	2013

Version définitive

Décembre 2013

Sommaire

INTRODUCTION	1
I. OBJECTIFS DE LA MISSION	1
II. METHODOLOGIE ADOPTEE PAR LA MISSION	1
III. DESCRIPTION DES CAPACITES ET DES RISQUES.....	1
1. PARTENAIRE DE MISE EN ŒUVRE.....	1
2. FLUX DE FONDS	2
3. RESSOURCES HUMAINES	3
4. POLITIQUES ET PROCEDURES COMPTABLES	3
5. AUDIT INTERNE	3
6. AUDIT EXTERNE	3
7. SUIVI ET RAPPORTS	3
8. SYSTEME D'INFORMATION.....	4
9. EXPERIENCES TECHNIQUES	4
IV. EVALUATION GLOBALE DES RISQUES.....	4
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	5
CONDITIONS DE DEROULEMENT DE LA MISSION.....	5
ANNEXES	5

Introduction

1. Faisant suite à la lettre de monsieur le Coordonateur Résident du Système des Nations Unies au Maroc en date du 14 octobre 2013 dans laquelle il sollicite la Cour des comptes pour mener la micro-évaluation des partenaires de mise œuvre des projets financés, entre autres, par le PNUD, une équipe composée de monsieur Nabil Larhman et madame Zakia Masrouf a effectué le 10 et le 12 décembre 2013 la mission de micro-évaluation de la capacité de la Direction de la modernisation de l'administration, relevant du ministère chargé de la fonction publique et de la modernisation de l'administration, à mettre en œuvre le projet intitulé " La modernisation de l'accueil dans les services publics " .

I. Objectifs de la mission

2. La mission de micro-évaluation menée par la Cour des comptes s'est assigné les objectifs suivants :
 - Identifier les forces et les faiblesses de la Direction de la modernisation de l'administration (Direction, ci-après) en tant que partenaire pour la mise en œuvre du projet en matière de gestion technique, administrative et financière ;
3. Identifier les domaines qui nécessiteraient des renforcements de capacités.

II. Méthodologie adoptée par la mission

4. Pour mener cette mission, l'équipe a adopté une approche visant à apprécier les capacités de gestion ainsi que les points forts et les éventuelles lacunes dans le mode de management de la Direction quant à la gestion des projets financés par les agences du système des Nations Unies au Maroc.
5. La démarche a consisté en ce qui suit :
 - Examen de la documentation relative à la Direction et au projet ;
 - Entretiens avec les responsables de la gestion du projet au niveau de la Direction;
 - Renseignement du questionnaire figurant dans les listes de contrôle A et B remises par les instances des Nations Unies ;
 - Appréciation des conditions du lancement du projet.

III. Description des capacités et des risques

1. Partenaire de mise en œuvre

6. Le partenaire de mise en œuvre du projet " La modernisation de l'accueil dans les services publics" est la Direction de la modernisation de l'administration, relevant du ministère chargé de la fonction publique et de la modernisation de l'administration (ministère, ci-après).

7. D'après le décret n°2-06-82 du 18 novembre 2006 fixant les attributions et l'organisation du ministère de la modernisation des secteurs publics tel qu'il a été modifié et complété par le décret n°2-11-55 du 11 avril 2011, le ministère chargé de la fonction publique et de la modernisation de l'administration a pour mission d'élaborer et de veiller à l'exécution de la politique gouvernementale relative à la fonction publique et à la modernisation des secteurs publics. Il est souvent sollicité pour établir des partenariats avec divers acteurs nationaux et internationaux.
8. La structure organisationnelle du ministère permet de gérer de manière satisfaisante les projets lancés en collaboration avec le SNU. Ladite structure comprend, outre le cabinet et l'inspection générale, le secrétariat général, la direction de la fonction publique, la direction de la modernisation de l'administration, la direction des ressources humaines et financières et la direction des études, de la communication et de la coopération.
9. Le ministère emploie 343 personnes répartis entre cadres, agents de maîtrise et d'exécution et gère un budget annuel de 127 972 000,00¹ DH.
10. Le ministère a créé une structure indépendante pour la gestion du projet composée d'un directeur national, d'un coordonnateur, du directeur de la modernisation et d'autres fonctionnaires du ministère. Toutefois, suite au désistement du candidat au poste de coordonnateur, une nouvelle procédure recrutement du coordonnateur est en cours.
11. Un comité de pilotage, constitué de directeurs et de hauts responsables des ministères (une dizaine de départements) en tant que points focaux et du PNUD, est mis en place pour assurer la gestion et le suivi du partenariat.

2. Flux de fonds

12. Parmi les différentes modalités de transfert d'espèces permettant de gérer les finances dans le cadre du NIM (National Implementation), la modalité du paiement direct a été retenue dans le cadre du projet. Ainsi, le partenaire de réalisation (la Direction) assure la livraison et demande au PNUD d'effectuer le déboursement.
13. La convention relative au projet a été signée entre le ministère et le PNUD en mai 2013 pour la période 2013-2016. Trois produits y étaient programmés au titre du deuxième semestre de l'année 2013 : d'abord, l'élaboration et la validation d'une note de cadrage, ensuite l'amélioration de l'accueil dans 30 sites pilotes auprès des services ciblés et enfin l'établissement d'une charte et d'un référentiel « accueil qualité ».
14. Le budget estimatif pour le financement des trois produits était de 230.000 USD avec une contribution du Maroc, du PNUD et du Japon à hauteur de 140 000, 40 000 et 50 000USD, respectivement.
15. Toutefois, en raison du retard dans le processus de lancement du projet, en particulier le processus du recrutement du coordonnateur et la tenue de la première réunion du comité de pilotage, aucune action n'a été réalisée en 2013 et le gouvernement japonais a retiré en conséquence ses contributions.
16. En outre, le ministère a rencontré des difficultés pour le versement de la contribution financière marocaine pour l'année 2013 du fait de l'absence d'une rubrique dédiée à cet effet.

¹ Budget du MMSP au titre de l'année 2013

17. Mis à part ces deux contraintes, le ministère peut recevoir et transférer des fonds et aucun problème ne pourrait survenir au niveau de la gestion desdits fonds.

3. Ressources humaines

18. La gestion du projet est confiée à la direction de la modernisation de l'administration. Cette dernière comprend quatre divisions : la division de l'innovation et des programmes de modernisation, la division de la restructuration des administrations et de la déconcentration, la division de la simplification des procédures et l'appui de l'éthique et la division de la valorisation des ressources humaines.
19. Au niveau du ministère, la gestion du personnel est soumise à la réglementation régissant la fonction publique au Maroc. Ainsi, les responsabilités de la gestion administrative et financière sont clairement définies et le niveau des compétences est globalement satisfaisant.
20. Le personnel comptable et financier, plus spécifiquement, dispose de la formation et de l'expérience requises en matière de gestion comptable et financière. Il a en outre, selon les responsables au niveau du ministère, une bonne connaissance des procédures d'exécution des dépenses du système des nations Unies. De plus, le ministère mène des actions de formation au profit de son personnel.
21. L'évaluation du personnel du ministère se fait selon les règles régissant le personnel des administrations publiques. Le projet ne dispose pas de système d'évaluation propre.

4. Politiques et procédures comptables

22. Le ministère est tenu de respecter les procédures et normes de la comptabilité de l'Etat qui prévoient une séparation entre l'ordonnateur et le comptable pour la gestion des différentes phases de l'exécution des dépenses publiques : engagement, liquidation, ordonnancement et paiement.
23. L'exécution des dépenses relatives au projet sont directement effectuées par le PNUD selon ses règlements, procédures et directives.

5. Audit interne

24. Le ministère dispose d'une inspection générale, rattachée directement au ministre. Elle est chargée d'instruire toute requête qui lui est confiée par le ministre et de procéder à toutes inspections, enquêtes et études.

6. Audit externe

25. En tant qu'administration de l'Etat, le ministère est soumis au contrôle externe de la Cour des comptes et des corps d'inspection compétents.

7. Suivi et rapports

26. Le ministère en tant qu'administration publique est soumis aux règles de la comptabilité publique de l'Etat qui imposent la production des rapports d'exécution

du budget : compte administratif de l'ordonnateur et compte de gestion du comptable public.

27. Par ailleurs, l'article 6 de l'arrêté 464-11 précité dispose qu'une unité de contrôle de gestion, rattachée directement au secrétariat général, est chargée de veiller sur le suivi des objectifs, des moyens et des résultats de tous les services du ministère.

28. Toutefois, le projet est en phase de démarrage et n'a pas encore fait l'objet d'un rapport d'exécution global ou partiel.

8. Système d'information

29. Le ministère dispose d'un système d'information de gestion financière et comptable.

9. Expériences techniques

30. Le ministère dispose d'une expertise technique lui permettant de conduire des projets relevant de son champ de compétence, seul ou en partenariat avec les autres autorités gouvernementales ou avec les ONGs.

31. Il a mené plusieurs actions et projets en collaboration avec des partenaires nationaux -publics et privés- et internationaux.

IV. Evaluation globale des risques

Résumé des risques liés à la capacité de gestion financière de "la promotion de la culture des droits de l'enfant"				
Domaines du risque	Evaluation du risque			
	H	S	M	L
Partenaires de mise en œuvre (IP)				X
Flux des fonds			X	
Ressources humaines (Staffing)				X
Politiques et procédures comptables				X
Audit interne			X	
Audit externe				X
Suivi et rapports				X
Systèmes d'information				X
Expériences techniques				X
Evaluation de risque global				X

H : Elevé

S : Important

M : Modéré

L : Faible

Conclusion et recommandations

32. La mission estime que le projet ne présente pas de risques importants.
33. Elle recommande, toutefois, l'accélération de l'exécution des actions prévues dans le cadre du projet, ainsi que le recrutement dans les plus brefs délais d'un coordonnateur à la place du coordonnateur démissionnaire.
34. Les informations recueillies et analysées conformément à la méthodologie retenue pour l'accomplissement de la mission de micro-évaluation reflètent les capacités pratiques de gestion financière et technique de la Direction et du ministère.

Conditions de déroulement de la mission

1. La mission de la Cour des comptes n'a pas eu de contraintes ou de difficultés pour l'accès à l'information nécessaire pour la réalisation de sa mission.
2. A cet effet, nous tenons à remercier toute l'équipe du ministère pour l'aide et le concours qu'ils nous ont apportés pour l'accomplissement de notre mission.

Annexes

1. Liste de contrôle remplie et signée par le partenaire ;
2. CV du directeur de la modernisation et du directeur national de projet ;
3. Liste du personnel dédié au projet ;
4. Organigramme du ministère ;
5. Plan de travail annuel pour l'année 2013.