

DOCUMENT DE PROJET[Maroc]Empowered lives.
Resilient nations.

Titre du projet : « Appui à la Gouvernance Locale pour la mise en œuvre de la Régionalisation Avancée - AGORA III »

Numéro du projet : ID : 00141022

Partenaire de réalisation : Ministère de l'Intérieur - Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT)

Date de début: Janvier 2022 Date de fin : Décembre 2026



Date de réunion du CAP :

Brève description du projet

Le projet AGORA III « **Appui à la Gouvernance Locale pour la mise en œuvre de la Régionalisation Avancée** », est le fruit d'un partenariat entre le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT). Cette nouvelle phase du projet vient capitaliser sur les acquis des deux phases précédentes qui ont couvert les périodes respectivement 2014-2017 et 2018-2021. Cette troisième phase démarrera en Janvier 2022 pour une durée de 5 années jusqu'à Décembre 2026. Le projet se définit comme objectif principal **d'accompagner la mise en œuvre du processus de régionalisation avancée et de la mise en place de la déconcentration administrative pour une convergence optimale des deux politiques en faveur du développement territorial**. La troisième phase du projet AGORA est fondée sur trois piliers majeurs : **a) Appuyer la DGCT dans sa mission de pilotage de la réforme de la régionalisation avancée, b) Accompagner l'administration territoriale dans les actions de coordination et de convergence et enfin, c) Assister les collectivités territoriales dans l'exercice de leurs compétences telles que prévues par les lois organiques 111.14, 112.14 et 113.14.**

<p>Effet contribuant au projet : UNDAF 2017-2021 : Effet 1</p> <p>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 au handicap et fondée sur les droits humains, tels que consacrés par la Constitution et les engagements internationaux.</p> <p>Produit(s) indicatif(s) :</p> <p>Produit 1.1 : Les principes et mécanismes de la gouvernance territoriale issues du dispositif légal et réglementaire national sont mis en œuvre.</p> <p>Produit 1.2 : La convergence des politiques et stratégies nationales, de leur conception à leur évaluation est accrue aux niveau national et régional.</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>Total des ressources nécessaires :</p>	<p>1.953.684,55 USD</p>		
	<p>Total des ressources allouées :</p>	<p>PNUD :</p>	<p>125.000,00 USD</p>	
		<p><i>Année 2022</i></p> <p><i>Année 2023</i></p> <p><i>Année 2024</i></p> <p><i>Année 2025</i></p> <p><i>Année 2026</i></p>	<p><i>25.000,00 usd</i></p> <p><i>25.000,00 usd</i></p> <p><i>25.000,00 usd</i></p> <p><i>25.000,00 usd</i></p> <p><i>25.000,00 usd</i></p>	
		<p>Gouvernement : (Reliquat AGORA II)</p>	<p>86.777,00 USD</p>	
		<p>Gouvernement : (Nouvelle contribution)</p>	<p>10.000.000,00 MAD</p>	
	<p><i>Année 2022</i></p> <p><i>Année 2023</i></p> <p><i>Année 2024</i></p> <p><i>Année 2025</i></p> <p><i>Année 2026</i></p>	<p><i>2.000.000,00 mad</i></p> <p><i>2.000.000,00 mad</i></p> <p><i>2.000.000,00 mad</i></p> <p><i>2.000.000,00 mad</i></p> <p><i>2.000.000,00 mad</i></p>		
	<p>ACCD :</p>	<p>580.000,00 EUR</p>		
	<p><i>Année 2022</i></p> <p><i>Année 2023</i></p> <p><i>Année 2024</i></p> <p><i>Année 2025</i></p> <p><i>Année 2026</i></p>	<p><i>150.110,63 eur</i></p> <p><i>154.529,49 eur</i></p> <p><i>91.786,63 eur</i></p> <p><i>91.786,63 eur</i></p> <p><i>91.786,63 eur</i></p>		

Lu et approuvé par (signatures)¹ :

PNUD	Gouvernement
 <p data-bbox="252 539 708 658">M. Edward Christow Représentant Résident Programme des Nations Unies pour le Développement</p>	 <p data-bbox="903 349 1343 452">Pour le Ministre de l'Intérieur et par délégation Le Wali, Directeur Général des Collectivités Territoriales</p> <p data-bbox="999 495 1264 528">Signé : Khalid SAFIR</p> <p data-bbox="970 544 1311 663">M. Khalid Safir Wali, Directeur Général des Collectivités Territoriales Ministère de l'Intérieur</p>
Date : 18/1/2022	Date : 18/1/2022

¹NB : Veuillez ajuster les signatures si nécessaire

LISTE DES ACRONYMES

AGORA 1	Appui à la Gouvernance Locale dans la perspective de la Régionalisation Avancée
AGORA 2	Appui à la Gouvernance Locale pour la mise en œuvre de la Régionalisation Avancée
AMPCC	Association Marocaine des Présidents des Conseils Communaux
ARM	Association des Régions du Maroc
AREP	Agence Régionale d'Exécution des Projets
ART-GOLD	Appui aux Réseaux Territoriaux et Thématiques de coopération pour la Gouvernance et le Développement Local
AWP	Annual Work Plan / Plan de travail annuel
CDR	Rapport des Dépenses Combinées
CN	Coordinatrice Nationale
CNA	Coordonnateur National Adjoint
CR	Conseil régional
CSS	Coopération Sud-Sud
CT	Collectivités Territoriales
DCGT	Direction Générale des Collectivités Territoriales
DPDT	Direction de la Planification et du Développement Territorial
DSPL	Direction des Services Publics Locaux
DNP	Directeur National du Projet
DPC	Direct Project Costs / Coût Direct des Projets
DPD	Demandes de Paiement Direct
FACE	Fund Authorization and Certificate of Expenditures ou autorisation de fonds et de certificat de dépenses
GAR	Gestion axée sur les résultats
GMS	General Management Service (GMS) / Services généraux de gestion
GNUP/ UNDG	Groupe des Nations Unies pour le Développement
HACT	Harmonized Approach for Cash Transfer / Harmonisation des procédures de transfert monétaire aux partenaires
LPAC	Le comité de conseil du programme local / Lancement de projet
MAEC	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération
MI	Ministère de l'Intérieur
NIM	Modalité de mise en œuvre nationale
NMD	Nouveau Modèle de Développement
SGAR	Secrétariat Général des Affaires Régionales
ODD	Objectifs de Développement Durable
PAS	Plan d'Action Stratégique
PAC	Plan d'Action Communal
PDR	Programme de Développement Régional
PDP	Programme de Développement Provincial/Préfectoral
PNCL	Portail national des collectivités territoriales www.collectivites-territoriales.gov.ma
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP	Partenariats Publics-Privés

SBA	Accord de base type en matière d'assistance/ Standard Basic Assistance Agreement
SDDA	Schémas Directeurs de la Déconcentration Administrative
SDL	Société de Développement Local
SDRF	Schéma directeur régional de la formation
SIC Communal	Système d'Information Communal
UGP	Unité de gestion du projet
UNDAF	Plan Cadre d'Assistance au Développement des Nations Unies au Maroc

I. PROBLÉMATIQUE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

Les grandes lignes directrices du développement territorial au Maroc ont été repensées à travers deux politiques d'envergure, d'une part la décentralisation par le biais de la Régionalisation Avancée mettant en avant principalement les Collectivités Territoriales (CT), et d'autre part la déconcentration administrative impliquant une réorganisation des départements et services de l'Etat aux niveaux central et territorial.

Le législateur a qualifié les CT pour accomplir jusque-là des tâches qui étaient du ressort exclusif de l'Etat. Les 3 lois organiques 111.14, 112.14 et 113.14 ont attribué des compétences élargies aux conseils des CT, structurées en compétences propres, compétences partagées avec l'Etat et compétences transférables par ce dernier. Le but étant de renforcer la démocratisation représentative et participative dans le territoire en accordant toute la marge nécessaire aux conseils démocratiquement élus pour piloter le développement (dans ses différentes facettes, économiques, sociales, environnementales, culturelles, etc.) selon les spécificités, les priorités, les défis et les opportunités propres à chaque territoire, et en donnant l'occasion aux populations locales de concourir directement à ce développement à travers divers outils, moyens et mécanismes de participation légaux mis à leur disposition.

Le mandat des CT pour la période 2015-2021 suivant l'entrée en vigueur des 3 lois organiques, a concrétisé cette vision concernant les nouvelles compétences et attributions des conseils territoriaux. La gestion de leurs affaires a été régie par un ensemble de règles puisant leur source dans plusieurs principes constitutionnels : la libre administration, la subsidiarité, la prééminence de la Région, la coopération et solidarité, la progression et la progressivité, l'équilibre dans le transfert des responsabilités de l'Etat vers les CT...

Si plusieurs acquis et réalisations ont été atteints durant ce premier mandat, notamment la mise en place de projets et programmes structurants à fort impact positif sur la population locale, il n'en demeure pas moins que cela s'est accompagné par plusieurs défis que les différents acteurs territoriaux et centraux ont pu rencontrer. Dans ce sens, le colloque national sur la régionalisation avancée organisé par le Ministère de l'Intérieur en Décembre 2019, a été l'occasion de faire une évaluation à mi-parcours pour identifier les acquis mais également les défis que rencontre la mise en place de la réforme de la régionalisation avancée.

Parmi ces défis, et qui sont d'actualité pour les nouveaux conseils installés suite aux élections régionales et locales du 8 Septembre 2021, figure la question de la planification territoriale, qui porte soit sur le développement ou encore l'aménagement du territoire.

Dans ce sens, le Programme de Développement Régional (PDR) pour les Régions, le Programme de Développement Provincial/Préfectoral (PDP) pour les Provinces et les Préfectures et le Plan d'Action Communal (PAC) pour les Communes constituent les principaux documents stratégiques en matière de développement pour les 3 niveaux de CT. Le processus de leur élaboration a été défini et cadré par des décrets pris par le Ministère de l'intérieur afin de faciliter la conduite de cette importante action stratégique par les CT, tout en veillant à ce que l'élaboration des PDP et des PAC prenne en considération les orientations du PDR dans le but d'assurer une meilleure harmonie et complémentarité dans les interventions des CT en faveur du développement.

En matière d'aménagement, les Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire (SRAT) élaborés par les Régions revêtent une importance majeure pour tout le territoire et jouent au même titre que les PDR une fonction d'orientation pour tout autre document de planification portant sur l'aménagement de l'ensemble du ressort territorial de la Région.

Toutefois, la complémentarité entre tous ces documents de planification (de développement ou d'aménagement) au niveau régional n'est pas automatiquement assurée, leur cohérence demeure limitée et par conséquent n'exploitent pas tout le potentiel possible pour le développement du territoire. De plus, il a été remarqué un surdimensionnement financier de certaines planifications qui ne prenaient pas en considération les capacités financières et budgétaires réelles des CT, restreignant ainsi leur capacité à exécuter plusieurs projets et programmes prévus dans les documents de planification stratégique avec comme conséquence directe de faibles taux de réalisation.

A ce sujet, il y a lieu de noter l'effort consenti par la DGCT dans ce sens, pour apporter l'appui et l'accompagnement nécessaire aux Conseils Régionaux, pour revoir leur planification et la mise en place de programmes prioritaires issus des PDR.

Dans le même registre de ces défis, figure la question de la convergence des stratégies sectorielles nationales avec les initiatives programmées ou menées au niveau territorial. En effet, une faiblesse est observée dans la convergence entre le niveau national et le local qui se traduit par un manque à gagner en matière d'optimisation et complémentarité des interventions ainsi qu'une difficulté des conseils territoriaux à mener à bien plusieurs projets issus de l'exercice des compétences partagées avec d'autres départements et services de l'Etat.

Les difficultés de convergence ont également retardé le processus de contractualisation Etat-Région qui constitue un instrument d'accélération de la mise en œuvre des projets et programmes de développement dans un esprit d'harmonie, d'efficacité, d'efficacités et de complémentarité entre les différents acteurs intervenants dans le territoire.

Dans le sillon de la mise en œuvre de la réforme de la régionalisation avancée, et face aux multiples défis que rencontrent l'implémentation de ce chantier, le Royaume du Maroc a adopté en fin Décembre 2018 une Charte Nationale relative à la déconcentration administrative (décret n° 2-17-618), définie comme un système d'organisation administrative accompagnant l'organisation territoriale décentralisée, qui repose sur le transfert des compétences et des moyens et l'allocation de crédits aux services déconcentrés au niveau territorial. La déconcentration administrative vise particulièrement à assurer l'application optimale des orientations générales de la politique de l'Etat en matière de réorganisation de ses services au niveaux régional, préfectoral ou provincial, à assoir la territorialisation des politiques publiques en prenant en compte les spécificités régionales et provinciales, et à établir des bases solides et durables en vue de renforcer la complémentarité des fonctions et des missions entre les services déconcentrés de l'Etat et les organismes décentralisés.

La politique de la déconcentration administrative repose sur deux principes fondamentaux qui sont d'une part la région en tant qu'espace territorial approprié pour la concrétisation de la politique nationale de déconcentration administrative, et d'autre part le rôle central du Wali dans la coordination des activités des services déconcentrés en vue d'atteindre l'efficacité, l'efficacités et la convergence nécessaire à la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques au niveau de la région.

L'opérationnalisation des dispositions de la charte nationale de la déconcentration administrative a démarré à travers l'élaboration des Schémas Directeurs de la Déconcentration Administrative (SDDA) par les autorités gouvernementales qui fixent les attributions à transférer à leurs représentations au niveau territorial, les ressources humaines et financières nécessaires, les objectifs à réaliser, les indicateurs de mesure ainsi que le calendrier de mise en œuvre.

Par ailleurs, une nouvelle structure administrative dénommée Secrétariat Général des Affaires Régionales (SGAR) a été instituée sous l'autorité du Wali de la Région pour l'assister dans la mission de coordination au niveau territorial. Un arrêté pris par le Ministre de l'Intérieur (n°2782-19) a fixé l'organisation des SGAR, composés de 4 divisions et 17 services, et dirigés par un Secrétaire Général des Affaires Régionales. L'arrêté précise également les missions et attributions de chaque division de la nouvelle structure. Par ailleurs, les SGAR ont été doté de ressources humaines pour accélérer leur opérationnalisation devant l'impératif d'assurer une meilleure convergence des différents intervenants dans le territoire de la région.

Les équipes des SGAR gagneraient à être outillées et renforcées dans l'exercice de leurs fonctions par le biais de cycles de formation, de stages d'immersion et de promotion des échanges nationaux et internationaux sur les questions en relation avec le développement territorial.

Le projet AGORA 2 (2018-2021) est intervenu dans un contexte marqué par plusieurs nouveautés et changements en raison du caractère novateur des réformes lancées par le Royaume. Son objectif principal était d'accompagner la mise en place de la régionalisation avancée et s'est déployé à travers 4 produits :

- Produit 1. Renforcement des connaissances et des capacités des cadres de la DGCT et des régions sur les lois organiques et les décrets d'application et de mise en œuvre d'un dispositif de contractualisation État-Région ;
- Produit 2. Mise à disposition de la DGCT et des Régions des outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation des nouvelles compétences de la Région ;
- Produits 3. Promotion et encadrement de la coopération décentralisée auprès des Régions;
- Produit 4. La gestion et l'assurance qualité du projet.

L'une des principales conclusions de l'évaluation du projet AGORA 2 portait sur la nécessité de **continuer l'appui à la régionalisation avancée et aux collectivités territoriales, tout en accompagnant la mise œuvre de la déconcentration administrative** qui conditionne la réussite de la politique de décentralisation.

L'évaluation a insisté également sur d'autres aspects qui concernent :

- Reconduire le projet pour capitaliser et concrétiser les éléments déjà initiés dans le cadre d'AGORA II ;
- Lancer la nouvelle phase du projet le plutôt possible pour pouvoir accompagner ce nouveau mandat suite aux dernières élections régionales et locale (8 Septembre 2021) ;
- L'alignement des interventions du nouveau projet avec le Nouveau Modèle de Développement et les priorités du Gouvernement ;
- Le renforcement de l'accompagnement à la déconcentration administrative en intervenant dans le renforcement des capacités des SGAR (S&E, conduite du changement, convergence territoriale, introduction des ODD, etc.) et dans la mise en place des S&E régionaux ;
- Être toujours à l'écoute des CT pour aligner les interventions avec les besoins et attentes des acteurs et adopter une vitesse appropriée pour tout le monde en matière des actions et des interventions ;
- Reconduire les formations en soft skills et ne pas se limiter uniquement aux femmes, mais y faire participer les hommes et faire de ces formations des moments pour la sensibilisation sur l'approche genre ;
- Voir la possibilité de mettre en place des formations certifiantes et des formations en ligne ouvertes à tous (massive open online course MOOC), mise en place d'une plateforme de formation ;
- Dans le cadre de la coopération sud-sud et triangulaire, mettre en place et renforcer les actions Pair-à-pair (Peer-to-peer) pour les régions, mais avec des critères de choix des pays pour l'échange, bien réfléchis (des contextes similaires et ou des expériences réussites dans le monde),
- Créer des espaces d'échange et de concertation entre les échelles territoriales au niveau de chaque région.

Le projet AGORA 3 a été réfléchi dans cette optique, il tire ses fondements par son alignement avec :

- **Les Orientations Royales** contenues plusieurs discours royaux, dont le message adressé aux participants au premier colloque national de la régionalisation avancée :

« (...) Aussi, les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la régionalisation avancée, pour importants qu'ils sont, resteront en-deçà du niveau requis, s'ils ne sont pas étayés par des mesures d'accompagnement permettant aux régions d'exercer efficacement leurs différentes attributions.

Conscient que la déconcentration administrative est une condition sine qua non pour l'aboutissement de la régionalisation avancée, Nous avons veillé récemment à ce que le gouvernement de Notre Majesté adopte la Charte de déconcentration administrative et entreprenne sa mise en œuvre au niveau régional.

Cette Charte définit la mission et les attributions respectives des administrations centrales et déconcentrées ; elle présente l'échelon régional comme le cadre idéal à la mise en cohésion des politiques publiques, à la planification des projets relevant des différents secteurs gouvernementaux ainsi qu'à la répartition, aux services déconcentrés, des missions et des ressources humaines et matérielles qui leur sont destinées. Elle met également l'accent sur les contrats-programmes conclus entre les administrations centrales et ces services. »

Extrait du message de Sa Majesté aux participants au premier colloque national de la régionalisation avancée, 20 Décembre 2018

- **Le Nouveau Modèle de Développement (NDM)** qui revêt une portée stratégique pour l'avenir du pays, marqué par son caractère global et intégré, appréhendant le développement dans ses multiples dimensions, de nature prospective et centré sur le citoyen. Le NMD est porteur d'une nouvelle vision sur le rôle des territoires, espaces de co-conception des politiques publiques de l'Etat et lieu de leur mise en œuvre réussie.

Axe 4 : Des territoires résilients, lieux d'ancrage du développement

Choix stratégique 1 : Faire émerger un « Maroc des Régions » prospère et dynamique :

Proposition 1.1 Accélérer le processus de régionalisation avancée avec déconcentration effective

Proposition 1.2 Renforcer les ressources financières et humaines des collectivités territoriales

Proposition 1.3 Mettre en place des écosystèmes intégrés d'impulsion économique au niveau des régions

Proposition 1.4 Renforcer la démocratie participative au niveau des territoires

- **L'Agenda 2030 et les Objectifs de Développement Durable** auxquels le Royaume du Maroc a souscrit et compte parmi les pays membres les plus actifs. En effet, le pays s'est porté volontaire pour présenter périodiquement à l'occasion de la session du Forum Politique de Haut Niveau sur le Développement Durable un état des lieux sur l'intégration des ODD dans ses stratégies et programme de développement ainsi que les progrès réalisés.
- **Le cadre de coopération Maroc – système des Nations Unies (UNDAF)** : AGORA 3 s'inscrit dans le cadre du Plan d'Action Commun des Nations Unies (UNDAF), notamment la priorité nationale : « *Gouvernance démocratique et Régionalisation Avancée* », pour mettre en œuvre l'effet 1 de l'UNDAF intitulé : « *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* », et qui a réservé un axe sur la gouvernance et la régionalisation avancée.
- **Le plan d'action stratégique de la DGCT** couvrant la période 2021-2023 et portant sur 5 objectifs stratégiques déclinés en sous-objectifs, projets et actions. Ses grandes orientations visent à promouvoir « des territoires prospères, inclusifs, solidaires, résilients et attractifs » en assurant l'appui et l'accompagnement juridique, technique et financier des collectivités territoriales, des instances qui en relèvent, des établissements de coopération intercommunale et des groupements des collectivités territoriales.
- **Les perspectives de partenariat et les axes prioritaires de coopération** tels que définis par la DGCT lors du webinar avec les partenaires techniques et financiers organisé le 7 Juillet 2021 avec comme objectifs d'harmoniser et rechercher la cohérence des programmes de coopération avec les priorités du PAS, d'éviter les redondances thématiques, de répartir les expériences pilotes à l'ensemble des régions, de rechercher la complémentarité et la convergence entre les différents programmes de coopération et

enfin appuyer la coopération décentralisée internationale, notamment la coopération sud-sud et triangulaire.

- **Les acquis du projet AGORA 2** à travers ses principales réalisations, notamment :
 - **Dans le domaine renforcement des capacités individuelles et institutionnelles:**
 - La réalisation de 20 vidéos de vulgarisation des lois organiques relatives aux collectivités territoriales largement diffusées par la DGCT via plusieurs canaux de communication officielle ;
 - Le cycle de formation sur le management par objectifs au profit des chefs de divisions et services de la DGCT, formation définie comme prioritaire pour professionnaliser le capital humain et favoriser la transition institutionnelle de la logique utilisation des ressources à la logique centrée sur la performance et la réalisation des objectifs ;
 - La formation des Directeurs Généraux des Services des régions et responsables de la DGCT sur la territorialisation/localisation des ODD et le rôle des régions à travers leurs nouvelles missions et compétences en matière de promotion du développement durable et intégré ;
 - Le renforcement des capacités des membres instances consultatives régionales, la structuration organisationnelle et le coaching dans la réalisation des avis consultatifs ;
 - Le programme de certification sur le suivi-évaluation au profit des cadres de la DGCT dans l'option de constituer un pool d'expert et d'instituer la pratique de suivi et d'évaluation dans les projets et programmes de développement ;
 - **Dans le domaine du genre:**
 - Les formations dispensées au profit des femmes élues sur les aspects soft-skills pour renforcer leur rôle et leur positionnement en tant femmes leader influentes dans les processus de gestion et de prise de décision ;
 - La prise en considération des recommandations formulées lors de ces ateliers de les ouvrir et généraliser également aux hommes (cadres et élus) dans les CT ;
 - **En matière de promotion de la coopération décentralisée internationale :**
 - La participation aux échanges internationaux techniques notamment le voyage d'études sur la planification et la mobilité urbaine à Barcelone facilitant aux cadres et responsables au niveau des CT et DGCT l'identification de solutions applicables au contexte national ;
 - Les conclusions et recommandations du séminaire international organisé sur le thème du financement des Objectifs de Développement Durable à Venise auquel ont participé les DGS des régions et cadres DGCT.
 - **Dans le domaine de la gestion du projet :**
 - La capacité du projet à s'adapter aux changements et priorités liés au contexte, notamment la crise sanitaire liée à la COVID-19 ;
 - La flexibilité des partenaires en matière de gestion du projet ;
 - La complémentarité des produits et activités du projet ;
 - La forte implication et l'appropriation du projet et de ses outils de travail par le partenaire institutionnel (DGCT) ;
 - La prédisposition des conseils régionaux à apprendre en terme managérial.

II. STRATÉGIE

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.

Ce projet contribuera directement à l'atteinte des Objectifs de développement durable (5, 11, et 16) comme suit :

ODD : 5, 11, et 16 :

- **Objectif 5** : Egalité entre les sexes
- **Objectif 11** : Villes et communautés durables
- **Objectif 16** : Paix, justice et institutions efficaces

C'est dans ce cadre que le PNUD Maroc s'engage d'appuyer la mise en œuvre du projet ARORA 3 à travers le Cadre d'aide au développement UNDAF 2017-2021 ainsi que les orientations de sa nouvelle phase. La contribution du PNUD visera l'amélioration de la gouvernance dans ses différentes articulations (démocratique, économique, locale), et ceci par la mobilisation des assistances techniques et de expertises nécessaires et le renforcement des capacités institutionnelles et techniques des différents acteurs concernés.

Effet attendu de l'UNDAF 2017-2021/2022 :

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 1.1 : Les principes et mécanismes de la gouvernance territoriale issues du dispositif légal et règlementaire national sont mis en œuvre.

Produit 1.2. La convergence des politiques publiques et stratégies nationales, de leur conception et leur évaluation est accrue au niveau national et régional.

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.

La 3^{ème} phase du projet AGORA soutiendra la conception et la mise en place de solutions adaptées aux défis identifiés et que rencontrent la mise en œuvre de la réforme de la régionalisation avancée et la politique de la déconcentration administrative.

Une attention particulière sera apportée à la planification territoriale en vue de dépasser les difficultés rencontrées lors du premier mandat dans cet exercice après l'entrée en vigueur des nouvelles lois organiques relatives aux CT. Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette première expérience et qu'il conviendrait de mettre en valeur et capitaliser sur ses principales conclusions et recommandations.

Par ailleurs, le projet pourrait contribuer au pilotage de certains aspects de la planification territoriale, notamment la préparation des CPS-types pour l'élaboration des documents de planification stratégique, l'accompagnement dans l'assurance de leur qualité, la cohérence entre niveaux de planification PDR/PDP/PAC avec notamment d'autres documents de planification à l'instar des Programmes de Développement Intégré (PDI). La mise en place de système régionaux de suivi-évaluation et l'institutionnalisation de la fonction au sein des CT et de l'Administration Territoriale serait également pertinente.

Le projet propose d'intervenir également sur la question de la contractualisation Etat-Région définie comme instrument contractuel facilitant la mise en place conjointe ou multipartite des projets et programmes de développement au niveau territorial par le biais d'élaboration d'un guide sur le processus de contractualisation. Une assistance technique pourrait également être mobilisée à cet effet apportant une valeur ajoutée aux prochains contrats Etat-Régions.

Etant donné l'interconnexion entre la politique de la décentralisation et de la déconcentration administrative, le projet soutiendra la mise en place de cette dernière en concentrant son action sur l'un des mécanismes institutionnels créé à savoir les Secrétariats Généraux des Affaires Régionales (SGAR) à travers le renforcement de ses capacités humaines, managériales et institutionnelles. A cet effet, un Recueil des Emplois et des Compétences (REC) sera développé afin d'identifier les compétences nécessaires au bon fonctionnement des SGAR qui permettra également de développer des thèmes de formation exécutés à travers des cycles de formation (Ex. cycle CEDAR du projet AGORA 1 à fort impact sur les élus et cadres des régions et de l'administration territoriale).

L'importance du concours du secteur privé à la mise en œuvre des deux politiques territoriales sera promue à travers les Partenariats Publics-Privés qui présentent beaucoup de potentialités pour le développement du secteur privé, la création des emplois surtout chez les jeunes, la mobilisation de nouveaux fonds et l'assurance qualité-efficience dans la conception, la mise en place et la gestion des services et équipements publics dans le cadre de l'implémentation des projets et programmes de développement. La mise en place des PPP dans le contexte des CT au Maroc sera étudiée et fera l'objet de formation au profit des cadres de la DGCT et de l'Administration Territoriale ainsi que les cadres et élus des CT. Des outils pourront également être développés comme des manuels de procédures et de contrôle des PPP.

La coopération internationale décentralisée constituera également un champs d'intervention du projet afin de promouvoir la coopération sud-sud et triangulaire tout en intervenant dans la coopération interrégionale (interne entre régions du Maroc) et avec d'autres CT.

Par ailleurs, la DGCT étant le moteur de la décentralisation et un acteur majeur de la déconcentration, un appui régulier lui sera fourni pour l'accompagner dans certaines actions de son PAS, à travers notamment la mobilisation des expertises pointues et des assistances techniques pouvant être mise à disposition de ces directions métiers, à l'instar de l'assistance technique mobilisée auprès de la DSPL et celle de la DPDT dont le retour est très satisfaisant. Le projet continuera à intervenir dans le renforcement des capacités des cadres de la DGCT via des formations sur mesure, la participation aux voyages d'études et d'échanges, etc.

L'approche genre et la promotion de l'égalité et de l'équité constituera en outre une priorité dans cette nouvelle phase du projet qui accompagnera les femmes élus et les femmes cadres des CT dans le développement de leur compétences techniques et managériales, mais également et surtout dans la vulgarisation des actions de sensibilisation destinées aussi bien aux femmes qu'aux hommes au niveau des intervenants dans le territoire.

La stratégie du projet pour cette nouvelle phase repose sur la logique dite « AAA » : Appuyer la DGCT, Accompagner l'administration territoriale et Assister les CT. La DGCT sera appuyée dans sa mission d'accompagner les collectivités territoriales dans l'exercice de leurs missions et compétences. L'Administration Territoriale, notamment les SGAR, seront accompagnés dans le développement des compétences nécessaires à la mise en place optimale de la déconcentration administrative pour la réussite des actions de coordination et de convergence. Enfin les collectivités territoriales seront assistées dans leur rôle de vecteur de développement selon une démarche de gestion axée sur la participation des citoyennes et des citoyens et de la société civile.

Pour la DGCT, le projet est prioritaire de par la nomination du Directeur National et de la Coordinatrice Nationale du projet parmi les personnes clés de la DGCT. Cela démontre une volonté d'appropriation du projet et de son importance. Ainsi que le projet est une réponse à une demande de la DGCT, cette dernière est consciente des besoins en renforcement des capacités des responsables centraux et locaux pour accompagner le processus de décentralisation et de déconcentration pour assurer l'amélioration des interventions des régions en tant que vecteurs de développement local.

III. RÉSULTATS ET PARTENARIATS

Le projet AGORA 3 vise **4 produits déclinés en activités**, qui seront déployées sur une durée de 5 années (2022-2026). D'autres activités ou produits pourront être ajoutés en fonction des priorités et des besoins liés au contexte.

PRODUIT 1: LA DGCT EST APPUYEE DANS LE PILOTAGE DES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT ET DANS SON ACCOMPAGNEMENT DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DANS LES ACTIONS DE PLANIFICATION ET DE CONTRACTUALISATION

- **Activité 1.1.** Organiser des sessions de sensibilisation/capitalisation au niveau des régions sur l'expérience précédente de planification (enseignement tirés pour une meilleure planification)
- **Activité 1.2.** Accompagner des régions pilotes dans l'élaboration des documents de planification stratégiques (PDR, SRAT, SDRF,...) (ex : Elaboration des CPS type des documents des planifications des CT / Professionnalisation de la mise en œuvre des PDR / Organiser les demandes d'appui des CT / Accompagnement dans l'assurance qualité de la planification)
- **Activité 1.3.** Organisation des évaluations des projets/programmes exécutés par les collectivités territoriales
- **Activité 1.4.** Elaborer un guide sur le processus de contractualisation Etat-Régions
- **Activité 1.5.** Mettre en place un système de suivi-évaluation des documents de planifications des collectivités territoriales et contrats Etat-Régions
- **Activité 1.6.** Mettre à disposition une assistance technique dans l'instruction des dossiers de demandes de financements des projets/programmes structurels des collectivités territoriales
- **Activité 1.7.** Appuyer l'élaboration du kit recueil des termes et normes de gestion des équipements publics communaux
- **Activité 1.8.** Elaboration d'un type de convention cadre et spécifique des programmes d'intervention, et développement d'une charte dédiée aux enseignes et devantures des commerces des anciennes médinas

PRODUIT 2. LES CAPACITES DES SGAR, DGS ET DES AREP SONT RENFORCEES DANS LE CADRE DE LA MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE DE LA DECONCENTRATION ADMINISTRATION ET DANS LA PROMOTION DE L'APPROCHE GENRE

- **Activité 2.1.** Développer un Référentiel des Emplois et des Compétences propres aux secrétariats généraux de l'administration régionale (SGAR)
- **Activité 2.2.** Organiser des cycles de formation au profit des équipes des SGAR (ex. CEDAR ; exécution plan de formation – aspects juridiques, institutionnels, managériales, etc.)
- **Activité 2.3.** Accompagner le renforcement des capacités et compétences managériales des DGS et personnels des administrations des régions
- **Activité 2.4.** Institutionnaliser la fonction de suivi évaluation des projets et programmes de développement au niveau de l'administration territoriale et des régions/AREP par la création de « pool de compétences S&E »
- **Activité 2.5.** Accompagner le renforcement des capacités des femmes élues et leur leadership dans les conseils des régions
- **Activité 2.6.** Organiser des ateliers de sensibilisation des femmes et des hommes au niveau des territoires sur l'approche genre et les questions d'égalité dans le contexte des CT

PRODUIT 3. PRODUIT 3 : LES PARTENARIATS PUBLICS-PRIVES ET SONT PROMUS ET LA COORDINATION INTERREGIONALE ET COOPERATION SUD-SUD/TRIANGULAIRE SONT APPUYEES

- **Activité 3.1.** Réaliser une étude approfondie (y compris le Benchmark international) sur la mise en place des PPP dans le contexte des CT
- **Activité 3.2.** Organiser des sessions de formation sur les PPP (Cadre juridique, institutionnel, processus, financement, contrôle, suivi-évaluation) au profit des cadres DGCT/AT/CT
- **Activité 3.3.** Mettre à la disposition des entités et instances chargés des PPP des outils et approches (manuel des procédures) pour les activités de suivi-évaluation et du contrôle des différents contrats de partenariats
- **Activité 3.4.** Apporter appui-conseil à l'instruction d'un dossier de projet/programme pouvant se prêter au mode de financement par un PPP
- **Activité 3.5.** Participer aux rencontres et séminaires internationaux en lien avec la décentralisation et le développement territorial
- **Activité 3.6.** Développer un axe pilote de coopération et coordination interrégionale autour d'une initiative conjointe des CT
- **Activité 3.7.** Promouvoir la coopération décentralisée internationale et coopération sud-sud et triangulaire

PRODUIT 4. LA GESTION DU PROJET ET L'ASSURANCE QUALITE SONT ASSUREES

- **Activité 4.1.** Recrutement d'un coordonnateur national adjoint du projet
- **Activité 4.2.** Organisation de revues mi-annuelles et annuelles et les réunions annuelles du comité de pilotage du projet
- **Activité 4.3.** Réalisation des formations pour l'équipe de gestion du projet dans les domaines du montage de projet, GAR, Genre, droits humains.
- **Activité 4.4.** Réalisation de missions de suivi des activités du projet et participation aux retraites du projet.
- **Activité 4.5.** Entretien, fournitures de bureau et licences de logiciels
- **Activité 4.6.** Evaluation et finale du projet.
- **Activité 4.7.** Appui du PNUD (assurance qualité, évaluation, communication)

Partenariats

Les partenaires directs du projet AGORA 3 sont le PNUD et la DGCT. 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 des produits du projet et d'assurer le suivi de leur exécution, d'assurer le suivi de la mise en œuvre des activités.

La mission principale de la DGCT consiste à appuyer et accompagner juridiquement, techniquement et financièrement les collectivités territoriales, des instances qui en relèvent, des établissements de coopération intercommunale et des groupements des collectivités territoriales. Les principales missions de la DGCT concernent :

- La planification et le développement territorial ;
- Les réseaux publics locaux ;
- Les services publics locaux ;
- La mobilité urbaine et transports ;
- Les institutions locales ;
- Les finances des collectivités territoriales ;
- Le développement des compétences et transformation digitale ;
- Et la coopération décentralisée.

Son Plan d'Action Stratégique se décline à travers 5 axes :

- Assurer la cohésion de l'action publique territoriale ;
- Développer la responsabilité des élus et la participation citoyenne ;
- Accompagner les CT dans l'exercice de leurs compétences ;
- Renforcer les moyens des CT ;
- Faire de la DGCT le moteur de la décentralisation et un acteur majeur de la déconcentration.

Hypothèses et risques

a. Hypothèses de travail

- Environnement politique positif et favorable ;
- Assurance de l'engagement des partenaires centraux et locaux ;
- Partage réciproques des intérêts et de la valeur ajoutée du projet ;
- Continuité de collaboration et engagement des différents partenaires ;
- La volonté affichée pour la mise en œuvre du projet ;
- Engagement continu des partenaires durant la mise en œuvre du projet ;
- Financements nécessaires mobilisés sur la durée du projet ;
- Atteinte des cibles des ressources mobilisées pour les actions.

b. 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 de mise en œuvre du projet) ;

Implication des parties prenantes

Le PNUD s'engage à accompagner le Ministère de l'Intérieur et notamment la Direction Générale des Collectivités Territoriales dans la conception des approches innovantes pour l'appui à la mise en œuvre de la régionalisation au Maroc et de la déconcentration administrative ainsi que la mise en œuvre de la stratégie et vision de la DGCT. Il mettra à la disposition du ministère son réseau d'experts aux niveaux régional et international, renforcera les opportunités de coopération sud-sud/triangulaire et mettra en valeur les bonnes pratiques lancées par le Maroc et viellera, à l'intégration des approches et principes des droits de l'homme et le genre.

Le Ministère de l'Intérieur mettra à la disposition du projet les données nécessaires ainsi que les mécanismes de coordination engagés avec les acteurs nationaux et régionaux. Le ministère coopérera également avec le PNUD aux fins du suivi de toutes les activités financées par des sommes versées par lesdits organismes. À cet effet, les Partenaires d'exécution conviennent de mener des examens périodiques sur place et vérifications ponctuelles tel que décrit dans les clauses spécifiques de leurs documents/contrats d'engagement avec le PNUD.

Coopération Sud-Sud et triangulaire (CSS/CTr)

La nouvelle phase du projet place les échanges Sud-Sud comme une priorité essentielle, en lui réservant un axe entier, surtout avec les nombreuses possibilités offertes par les développements actuels, notamment autour de la coopération décentralisée. 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 régionalisation et de gouvernance territoriale. Cet effort reconnaîtra l'expertise croissante du Maroc en matière de décentralisation et engagera le PNUD à

faciliter la coopération Sud-Sud entre le Maroc et d'autres pays/collectivités territoriales, en particulier au niveau des pays arabes et de l'Afrique.

Gestion des connaissances

La stratégie du PNUD pour la gestion des connaissances a pour but d'exploiter les connaissances et soutenir les objectifs opérationnels et est axée sur les personnes plutôt que sur les documents.

Ainsi, le PNUD va créer un système de collecte et mise à jour d'informations afin d'exploiter la valeur utile des connaissances de l'ensemble du public cibles du projet et de ses partenaires.

A ce propos, la gestion des connaissances en externe du PNUD permettra de:

- Renforcer les capacités des partenaires ;
- Soutenir le flux d'expertises substantielles ainsi que l'efficacité opérationnelle du projet ;
- Assurer la gestion des connaissances pour la coopération Sud-Sud ;
- Mettre en place un service consultatif et de support en gestion des connaissances pour les partenaires et le public cible ;
- Exploiter de manière optimale des connaissances existantes ou acquises en cours du projet ;
- Conformer la structure du déroulement du projet aux exigences du Plan stratégique ;
- Identifier les lacunes et besoins en connaissances auxquels le PNUD est à même de répondre ;

Durabilité et élargissement

Les résultats attendus du projet devront se traduire par sa réponse aux attentes de la cible en termes d'efficacité, de durabilité et de généralisation d'informations.

Ainsi il faudra permettre la durabilité des activités du projet grâce à l'évaluation finale du projet et à tirer des enseignements des avantages autour de critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de cohérence et d'impact.

La démarche PNUD est de transférer son savoir-faire en matière de planification, gestion et suivi axés sur les résultats. Le PNUD investit davantage dans le développement des capacités et l'appropriation des outils nécessaires pour habilitier ses partenaires pour maintenir les efforts entamés pour la promotion des droits des personnes en situation de handicap.

L'approche PNUD servira ainsi à soutenir les améliorations du projet, à développer des connaissances pour une généralisation et une application plus étendue, à soutenir la redevabilité.

IV. GESTION DU PROJET

Rapport coût-efficience et Efficacité et rentabilité

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.

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

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

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

Gestion du projet

Le projet « AGORA III », s'inscrit parfaitement dans le Programme Pays du PNUD 2017-2021/22 conformément au Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) 2017-2021/22 et au Plan stratégique du PNUD 2017-2021/22 ainsi que les grandes orientations des nouveaux documents stratégiques.

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.

Trimestriellement :

Un rapport sur l'état d'avancement du programme est préparé par le Coordonnateur National Adjoint selon le format des rapports trimestriels du PNUD et validé par la DGCT. 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 Adjoint du programme sur la base du plan de travail annuel (AWP) et de ses indicateurs. Le Coordonnateur National Adjoint du programme doit informer la DGCT et le PNUD de tous délais ou difficultés rencontrées 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.

Evaluations indépendantes :

Le programme fera l'objet d'une évaluation indépendante externe. Une évaluation 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. Conformément au PAC UNDAF 2017-2021/2022, 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, le Coordonnateur National Adjoint 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 RÉSULTATS

Produits attendus	Activités	Indicateurs de produit	Source des données	BASELINE		CIBLES					Collecte de données, méthodes et risques	
				Valeur	Année	Année 2022	Année 2023	Année 2024	Année 2025	Année 2026		
PRODUIT 1. La DGCT est appuyée dans le pilotage des programmes de développement et dans son accompagnement des collectivités territoriales dans les actions de planification et de contractualisation	1.1. Organiser des sessions de sensibilisation / capitalisation au niveau des régions sur l'expérience précédente de planification (enseignement tirés pour une meilleure planification)	<ul style="list-style-type: none"> • Etude de capitalisation • Nombre de séances organisées • Nombre de personnes H/F ayant participé 	<ul style="list-style-type: none"> • Document final de l'étude • Listes de présence • Note de cadrage et programme • Compte rendu/rapport 	0	2021	36	36	0	0	0	0	
	1.2. Accompagner des régions pilotes dans l'élaboration des documents de planification stratégiques (PDR, SRAT, SDRF ...) (ex : Elaboration des CPS type des documents de planifications des CT / Professionnalisation de la mise en œuvre des PDR / Organiser les demandes d'appui des CT / Accompagnement dans l'assurance qualité de la planification)	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de régions appuyées et/ou d'action d'appui • CPS modèle type • Guide méthodologique 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents de planification concerné • Rapports des missions 	0	2021	1	0	0	0	0	0	
	1.3. Organiser des évaluations des projets/programmes exécutés par les collectivités territoriales	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'évaluation réalisée 	<ul style="list-style-type: none"> • Termes de référence • Rapports des évaluations 	0	2021	0	1	0	0	0	0	
	1.4. Elaborer un guide sur le processus de contractualisation Etat-Régions	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité du guide 	<ul style="list-style-type: none"> • Document final du guide 	0	2021	1	0	0	0	0	0	
	1.5. Mettre en place un système de suivi-évaluation des documents de planifications des collectivités territoriales et contrats Etat-Régions	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité du système de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Termes de référence pour l'élaboration du système de suivi 	0	2021	1	0	0	0	0	0	

PRODUIT 2. Les capacités des SGAR, DGS et des AREP sont renforcées dans le cadre de la mise en œuvre effective de la déconcentration administrative et dans la promotion de l'approche genre	1.6. Mettre à disposition une assistance technique dans l'instruction des dossiers de demandes de financements projets/programmes structurels des collectivités territoriales	• Nombre d'AT mobilisé	• Termes de référence • Rapports mensuels d'état d'avancement	1	2021	1	1	1	1	1	1	1	
	1.7. Appuyer l'élaboration du kit recueil des termes et normes de gestion des équipements publics communaux	• Disponibilité du kit	• Document du kit	1	2021	0	1	0	0	0	0	0	0
	1.8. Elaboration d'un type de convention cadre et des programmes spécifiques d'intervention, développement d'une charte dédiée aux enseignes et devantures des commerces des anciennes médinas	• Disponibilité du CPS type	• Document du CPS	• Document du CPS	0	2021	1	0	0	0	0	0	0
	2.1. Développer un Référentiel des Emplois et des Compétences propres aux secrétariats généraux de l'administration régionale (SGAR)	• Disponibilité du référentiel	• Rapport final du référentiel	• Rapport final du référentiel	0	2021	1	0	0	0	0	0	0
	2.2. Organiser des cycles de formation au profit des équipes des SGAR (ex. CEDAR ; exécution plan de formation – aspects juridiques, institutionnels, managériaux, etc.)	• Nombre de séances organisées • Nombre de personnes H/F ayant participé	• Listes de présence • Note de cadrage et programme • Compte rendu/rapport	• Listes de présence • Note de cadrage et programme • Compte rendu/rapport	0	2021	0	1	1	1	1	1	1
	2.3. Accompagner le renforcement des capacités et compétences managériales des DGS et personnels des administrations des régions	• Nombre de séances organisées • Nombre de personnes H/F ayant participé	• Listes de présence • Note de cadrage et programme • Compte rendu/rapport	• Listes de présence • Note de cadrage et programme • Compte rendu/rapport	0	2021	0	1	1	1	1	1	1

<p>PRODUIT 3. Les Partenariats Publics-Privés et sont promus et la coordination interrégionale et coopération sud-sud/triangulaire sont appuyées</p>	<p>2.4. Institutionnaliser la fonction de suivi et évaluation des projets et programmes de développement au niveau de l'administration territoriale et des régions/AREP par la création de « pool de compétences S&E »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes H/F ayant participé 	<ul style="list-style-type: none"> • Liste de participants • Certificats obtenus 	0	2021	18	18	0	0	0	0
	<p>2.5. Accompagner le renforcement des capacités des femmes élues et leur leadership dans les conseils des régions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de femmes appuyées 	<ul style="list-style-type: none"> • Termes de référence • Liste de présence • Programme/NdC • Rapport 	<ul style="list-style-type: none"> • Termes de référence • Liste de présence • Programme/NdC • Rapport 	0	2021	0	12	12	12	12
	<p>2.6. Organiser des ateliers de sensibilisation des femmes et des hommes au niveau des territoires sur l'approche genre et les questions d'égalité dans le contexte des CT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participant femmes et hommes 	<ul style="list-style-type: none"> • Termes de référence • Liste de présence • Programme/NdC • Rapport 	<ul style="list-style-type: none"> • Termes de référence • Liste de présence • Programme/NdC • Rapport 	0	2021	0	24	24	24	24
	<p>3.1. Réaliser une étude approfondie (y compris le Benchmark international) sur la mise en place des PPP dans le contexte des CT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité de l'étude 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de l'étude 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de l'étude 	0	2021	1	0	0	0	0
	<p>3.2. Organiser des sessions de formation sur les PPP (Cadre juridique, institutionnel, processus, financement, contrôle, suivi-évaluation) au profit des cadres DGCT/AT/CT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de séances organisées • Nombre de personnes H/F ayant participé 	<ul style="list-style-type: none"> • Listes de présence • Note de cadrage et programme • Compte rendu/rapport 	<ul style="list-style-type: none"> • Listes de présence • Note de cadrage et programme • Compte rendu/rapport 	0	2021	30	0	0	0	0
	<p>3.3. Mettre à la disposition des entités et instances chargés des PPP des outils et approches (manuel des procédures) pour les activités de suivi-évaluation et du contrôle des différents contrats de partenariats</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité du manuel des procédures 	<ul style="list-style-type: none"> • Document du manuel des procédures 	<ul style="list-style-type: none"> • Document du manuel des procédures 	0	2021	0	1	0	0	0

<p>PRODUIT 4. La gestion du projet et l'assurance qualité sont assurées</p>	<p>3.4. Apporter appui-conseil à l'instruction d'un dossier de projet/programme pouvant se prêter au mode de financement par un PPP</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'appui mis à disposition 	<ul style="list-style-type: none"> • Termes de référence • Rapport de la mission 	0	2021	0	1	0	0	0	
	<p>3.5. Participer aux rencontres et séminaires internationaux en lien avec la décentralisation et le développement territorial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'événements • Nombre de personnes ayant participé H/F 	<ul style="list-style-type: none"> • Notes de cadrage et programmes • Compte rendu / rapport 	0	2021	0	1	1	1	1	
	<p>3.6. Développer un axe pilote de coopération et coordination interrégionale autour d'une initiative conjointe des CT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'action de coopération • Nombre de régions concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Compte rendu / rapport des missions 	0	2021	1	0	1	0	0	
	<p>3.7. Promouvoir la coopération décentralisée internationale et coopération sud-sud et triangulaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'événements • Nombre de personnes ayant participé H/F 	<ul style="list-style-type: none"> • Notes de cadrage et programmes • Compte rendu / rapport 	0	2021	0	1	1	1	1	
	<p>4.1. Recrutement d'un coordonnateur national adjoint du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de recrutement effectué 	<ul style="list-style-type: none"> • TDR du coordonnateur national adjoint 	1	2021	1	0	0	0	0	
	<p>4.2. Organisation de revues mi-annuelles et annuelles et les réunions annuelles du comité de pilotage du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réunions organisées 	<ul style="list-style-type: none"> • PPT des revues 	1	2021	2	2	2	2	2	
	<p>4.3. Réalisation des formations pour l'équipe de gestion du projet dans les domaines du montage de projet, GAR, Genre, droits humains</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de formation exécutée au profit de l'UGP 	<ul style="list-style-type: none"> • Brochure, programme, certificats ou attestation 	1	2021	1	1	1	1	1	
	<p>4.4. Réalisation de missions de suivi des activités du projet et participation aux retraites du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de mission terrain réalisées / retraites organisées 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports des missions / retraites 	0	2021	1	1	1	1	1	
	<p>4.6. Evaluation finale du projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'évaluation organisée 	<ul style="list-style-type: none"> • TDR de la mission • Rapport final 	1	2021	0	1	1	0	1	

	4.7. Appui du PNUD (assurance qualité, évaluation, communication)	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réunion de suivi organisée 	<ul style="list-style-type: none"> • Compte rendu 	0	2021	4	4	4	4	4	
--	-------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	---	------	---	---	---	---	---	--

VI. SUIVI ET ÉVALUATION

Conformément aux politiques et procédures de programmation du PNUD, le suivi du projet sera réalisé par le biais des plans de suivi et d'évaluation ci-après :

Plan de suivi

ACTION	CIBLES	Fréquence	RESPONSABLE	Coûts (le cas échéant)
REUNIONS DE SUIVI				
Réunions UGP / Assurance qualité PNUD	UGP / Assurance qualité PNUD	Au moins 2 fois par an	Responsable de l'UGP	0
Réunions Comité de Projet : revue de l'avancement du projet	UGP // Assurance qualité PNUD	A la fin de chaque trimestre	Responsable de l'UGP	0
Reuves mi-annuelles et Retraite programme	Coordination du Projet // Assurance qualité PNUD & S/E PNUD	Revue annuelle en novembre / décembre de chaque année et Revue mi-annuelle en juin / juillet	Responsable de l'UGP	5.000 \$
Réunions Comité de pilotage	Direction et coordination nationale du projet / Direction et 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)	Responsable de l'UGP / Assurance qualité PNUD	0
REPORTING TRIMESTRIEL SEMESTRIEL				
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 PNUD Le rapport doit être certifié par le DN	Fréquence trimestrielle Rapport trimestriel sur le SEE DI MONITORING	Responsable de l'UGP	0

Rapports annuels obligatoires : mise à jour des risques et des problèmes, reporting des résultats. Mise à jour du journal des enseignements tirés	Comité de pilotage / Assurance qualité PNUD Le rapport doit être certifié par le DN	Elaboré en décembre de chaque année pour l'année en cours Rapport annuel	Comité de projet / Responsable de l'UGP	0
REPORTING FINANCIER TRIMESTRIEL / ANNUEL				
Rapports de dépenses informatifs	Envoyé par l'Assurance Qualité au Responsable de l'UGP	Fréquence trimestrielle	Assurance Qualité PNUD	0
Rapport de dépenses combinés (CDR) trimestriel / annuel	Envoyé par l'Assurance Qualité au Responsable de l'UGP	Fréquence trimestrielle / Le rapport CDR 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	Assurance Qualité PNUD	0
REUNIONS DE PLANIFICATION				
Atelier de planification annuelle	Comité de projet / UGP / Assurance Qualité PNUD	Décembre de chaque année ou au plus tard en janvier de l'année suivante	Responsable de l'UGP	0
DOCUMENTS DE PLANIFICATION				
Plan de travail annuel (AWP)	Partenaires	AWP doit être signé avant le 15 janvier de chaque année	Responsable de l'UGP	0

Plan d'évaluation

Titre de l'évaluation	Partenaires (si conjoint)	Effet Plan stratégique PNUD	Effet UNDAF / CPD	Date prévue de finalisation	Intervenants clés dans l'évaluation	Coûts et source de financement
Evaluation finale	DGCT	2	1	Décembre 2026	Experts indépendants	Projet

VII. PLAN DE TRAVAIL PLURIANNUEL ²³

PRODUITS ATTENDUS	ACTIVITÉS PRÉVUES	Budget prévu par année (en dollars) à convertir en Dirhams					Partie responsable	BUDGET PRÉVU		
		Année 1 2022	Année 2 2023	Année 3 2024	Année 4 2025	Année 5 2026		Source de financement	Description du budget	Montant
PRODUIT 1. Appui à la DGCT dans le pilotage des programmes de développement et dans son accompagnement des Collectivités Territoriales dans les actions de planification et de contractualisation	1.1. Organiser des sessions de sensibilisation / capitalisation au niveau des régions sur l'expérience précédente de planification (enseignement tirés pour une meilleure planification) Cadre théorique + cas pilote	27.065,06	27.065,06				PNUD	DGCT		54.130,13
	1.2. Accompagner des régions pilotes dans l'élaboration des documents de planification stratégiques (PDR, SRAT, SDRF,...) (ex : Elaboration des CPS type CT / Professionnalisation de la mise en œuvre des PDR / Organiser les demandes d'appui des CT / Accompagnement dans l'assurance qualité de la planification)	21.652,05					PNUD	DGCT		21.652,05
	1.3. Organiser des évaluations des projets/programmes exécutés par les collectivités territoriales		27.065,06				PNUD	ACCD		27.065,06
	1.4. Elaborer un guide sur le processus de contractualisation Etat-Régions	27.065,06					PNUD	ACCD		27.065,06
	1.5. Mettre en place un système de suivi-évaluation des documents de planifications des collectivités territoriales et contrats Etat-Régions	27.065,06					PNUD	ACCD		27.065,06

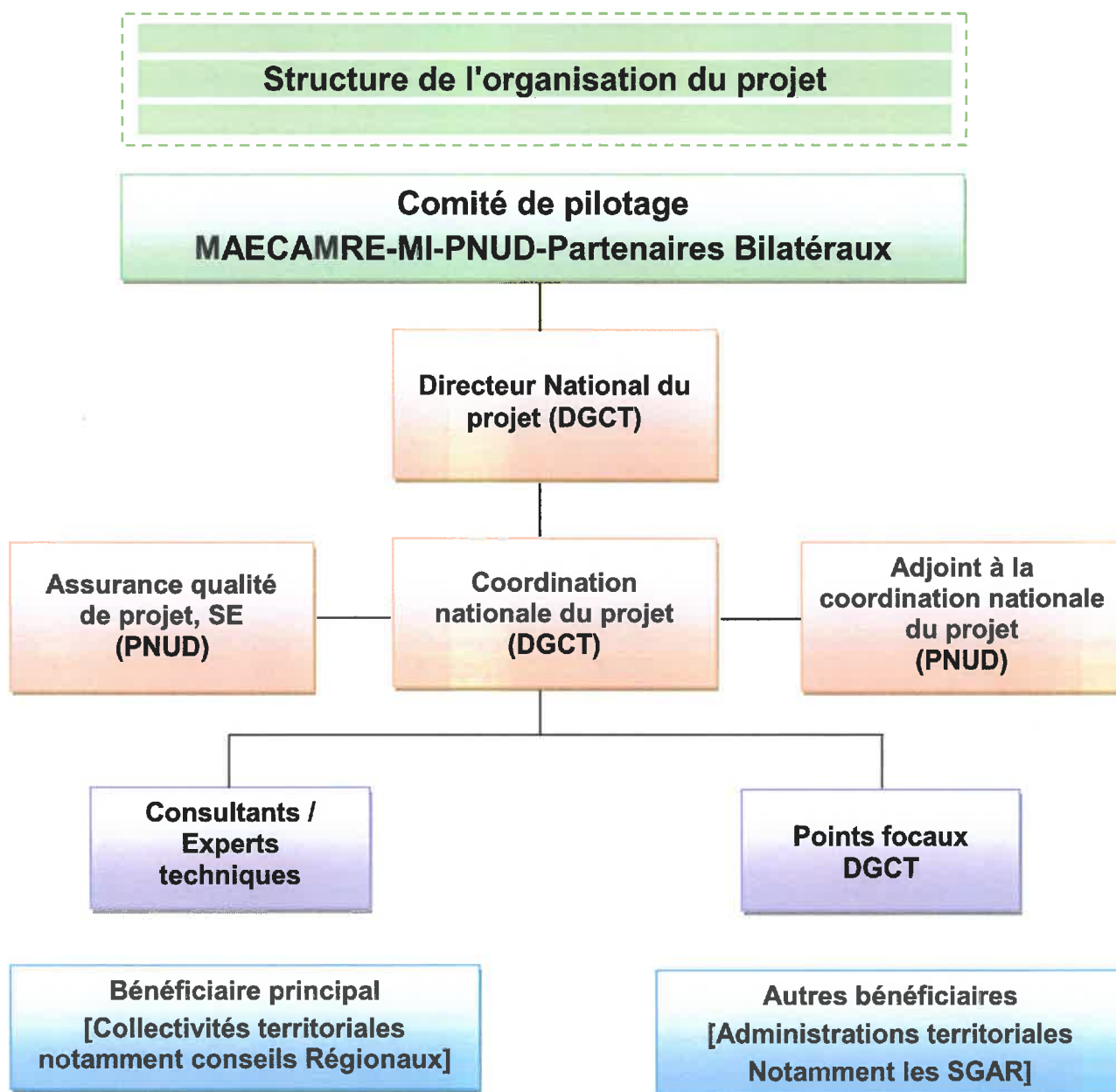
² Les définitions et classifications des coûts pour que les coûts relatifs au programme et à l'efficacité du développement soient prélevés sur le projet sont établies dans la décision DP/2010/32 du Conseil exécutif.

³ Les changements apportés au budget d'un projet qui affectent la portée (produits), la date de finalisation, ou les coûts estimés totaux du projet nécessitent une révision budgétaire formelle qui doit être signée par le comité de pilotage du projet. Dans les autres cas, seul le directeur de programme du PNUD peut signer la modification, à condition que les autres signataires n'y opposent aucune objection. Cette procédure peut être appliquée, par exemple, lorsque le but de la modification consiste uniquement à rééchelonner les activités entre les années.

	1.6. Mettre à disposition une assistance technique dans l'instruction des dossiers de demandes de financements des projets/programmes structurels des collectivités territoriales	73.075,67	97.434,23	97.434,23	97.434,23	97.434,23	97.434,23	97.434,23	97.434,23	PNUD	DGCT	462.812,60
	1.7. Appuyer l'élaboration du kit recueil des termes et normes de gestion des équipements publics communaux		27.065,06							PNUD	DGCT	27.065,06
	1.8. Elaboration d'un type de convention cadre et spécifique des programmes d'intervention, et développement d'une charte dédiée aux enseignes et devantures des commerces des anciennes médinas	16.239,04								PNUD	DGCT	16.239,04
SOUS TOTAL POUR LE PRODUIT 1												
	PRODUIT 2. Renforcement des capacités des SGAR, DGS et AREP dans le cadre de la mise en œuvre effective de la déconcentration administrative et dans la promotion de l'approche genre											
	2.1. Développer un Référentiel des Emplois et des Compétences propres aux secrétariats généraux de l'administration régionale (SGAR)	32.478,08								PNUD	ACCD	32.478,08
	2.2. Organiser des cycles de formation au profit des équipes des SGAR (ex. CEDAR ; exécution plan de formation – aspects juridiques, institutionnels, managériaux, etc.)		21.652,05	21.652,05	21.652,05	21.652,05	21.652,05	21.652,05	21.652,05	PNUD	DGCT	86.608,21
	2.3. Accompagner le renforcement des capacités et compétences managériales des DGS et personnels des administrations des régions		21.652,05	21.652,05	21.652,05	21.652,05	21.652,05	21.652,05	21.652,05	PNUD	DGCT	86.608,21
	2.4. Institutionnaliser la fonction de suivi évaluation des projets et programmes de développement au niveau de l'administration territoriale et des régions/AREP par la création de « pool de compétences S&E »	17.321,64	17.321,64							PNUD	ACCD	34.643,28
	2.5. Accompagner le renforcement des capacités des femmes élues et leur leadership dans les conseils des régions		27.065,06	27.065,06	27.065,06	27.065,06	27.065,06	27.065,06	27.065,06	PNUD	A mobiliser	108.260,26
	2.6. Organiser des ateliers de sensibilisation des femmes et des hommes au niveau des territoires sur l'approche genre et les questions d'égalité dans le contexte des C.T			27.065,06	27.065,06	27.065,06	27.065,06	27.065,06	27.065,06	PNUD	A mobiliser	81.195,19
SOUS-TOTAL POUR LE PRODUIT 2												
429.793,22												

4.4. Réalisation de missions de suivi des activités du projet et participation aux retraites du projet	1.082,60	1.082,60	1.082,60	1.082,60	1.082,60	1.082,60	1.082,60	1.082,60	1.082,60			5.413,01
	762,03	1.393,92										2.155,95
							19.486,85					19.486,85
	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00			150.000,00
	SOUS-TOTAL POUR LE PRODUIT 4											
Total Produits												1.870.787,54
Appui général à la gestion – GMS (3%)												34.059,60
Appui général à la gestion – GMS (8%)												48.837,41
TOTAL GMS												82.897,00
TOTAL BUDGET												1.953.684,55

VIII. GOUVERNANCE ET DISPOSITIONS EN MATIÈRE DE GESTION



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.

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 2026) 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. Un Directeur National du Programme :

Le Directeur national du programme est issu de la DGCT. Il est responsable de la gestion globale du programme (Cf. Accord de base du PNUD et le Royaume du Maroc, Procédures NIM). Il assurera la supervision des activités de l'unité technique de gestion et la coordination des actions. Son rôle sera de veiller à la bonne mise en œuvre des activités en vue d'atteindre les résultats et les objectifs escomptés. Il aura aussi pour mission de valider les présentations techniques au comité de pilotage.

Du point de vue de la gestion quotidienne du programme, le Directeur National du Programme émet et/ou signe :

- Le plan de travail annuel ;
- Les autorisations de paiement (FACE d'avance ou de paiement), pièces écrites établies au titre des activités du programme et conformément au plan de travail signé ;
- Les Demandes de Paiement Direct (DPD) (en cas de besoin) ;
- Les Rapports combinés de dépenses (CDR) ;
- Un inventaire d'équipement périodique ;
- Un inventaire général d'équipement.

Le Directeur national du programme soumet au Représentant Résident du PNUD :

- Des rapports d'activités trimestriels et annuels ;
- Des rapports financiers trimestriels et annuels ;
- Un rapport final du programme (à la fin de l'avant dernier trimestre précédant la clôture opérationnelle du programme) ;
- Les rapports de suivi des recommandations de l'audit et de l'évaluation ;
- Une requête pour le transfert officiel des équipements de programme.

c. Un(e) Coordonnateur(trice) national(e) :

La DGCT désignera un Coordonnateur/trice national/e qui sera responsable de la gestion du programme. Sa responsabilité principale est le suivi de la production des résultats escomptés par le programme et décrits dans le document de programme, selon les normes de qualité requises, et en prenant en compte les spécificités et contraintes de temps et de coûts imparties.

Le/la coordonnateur/trice travaille sous la supervision directe du Directeur national du programme, et sous l'autorité du Comité de pilotage, selon les normes établies par ce comité.

o **Gère les risques :**

- Résout les blocages et conflits éventuels entre les parties prenantes.

o **Gère le changement :**

- Gère le changement par le biais de révisions, les révisions majeures étant préalablement soumises au Comité de Pilotage ;
- Emet des recommandations/ observations relatives à la clôture du programme quand il a atteint ses objectifs ou s'il n'est plus en mesure d'atteindre ses objectifs.

o **Assure la gestion des connaissances dans le cadre du programme :**

- Gère l'interface entre les équipes du programme et l'administration centrale, notamment en ce qui concerne le partage des enseignements du programme ;
- Est responsable des formations et des actions transversales prévues par le programme.

o **Assure la bonne gestion de l'unité :**

- Supervision des personnel admin/finance ;
- Utilisation rationnelle des ressources du projet ;
- Gestion du stock et Inventaire ;
- Archivage des documents.

d. Un(e) Coordonnateur/trice National/e Adjoint/e

Sous la supervision directe du Directeur National et de la Coordonnatrice Nationale du Projet au sein de la Direction Générale des Collectivités Territoriales, et le suivi qualité du Conseiller Programme du PNUD, il/elle assurera la mission au quotidien et à plein temps de Coordonnateur/trice National(e) Adjoint(e) du projet. Dans l'exécution de ses fonctions il/elle devra se conformer aux procédures du PNUD pour la mise en œuvre nationale de sa stratégie de gestion en matière de Gestion Axée sur les Résultats. Il/elle assumera, en étroite concertation et sous la supervision du Comité de Pilotage, les responsabilités suivantes :

- Est redevable des résultats du programme :
 - Est responsable de définir quand, où et comment les activités seront mises en œuvre ;
 - Est responsable et redevable pour la gestion du programme au quotidien, du suivi général de la mise en œuvre opérationnelle et de l'évaluation permanente du programme ;
 - Elabore les documents de planification annuels (plan de travail annuel – AWP) ;
 - Veille à ce que le programme soit conforme à son plan.
- **Gestion du projet**
- Appuyer la gestion globale du programme en œuvrant à ce qu'il atteigne les résultats attendus (Produits), dans les délais impartis, avec les standards de qualité requis et dans le cadre du budget alloué conformément au document de projet et le plan de travail annuel. Les tâches incluent le suivi de la programmation technique et financière ; l'exécution des activités planifiées dans les plans de travail annuels ; le reporting périodique selon les standards en vigueur.
- **Assurer la planification annuelle du projet**
- En parfaite concertation avec le Directeur National du projet, le/la Coordonnateur(trice) National(e) et le Conseiller Programme PNUD, il élabore les plans de travail annuels dans le format requis et comprenant les cibles annuelles du projet en vue de son approbation par le DN. Il/elle est également chargé de la révision des plans de travail annuels en cas de changements intervenus durant la période de son exécution.
- **Préparer les offres techniques et appuyer à la mobilisation des fonds :**
- Rédiger les offres techniques (analyses contextuelles, cadres logiques, matrices des résultats, systèmes de suivi-évaluation, programmation technique et budgétaire, etc.) selon les normes et modèles propres aux bailleurs de fonds en vue de soutenir la mobilisation des fonds supplémentaires pour le projet et développer ses axes d'intervention. De même qu'il est appelé à élaborer les documents de projet (PRODOC) partant des besoins liés au contexte et les différentes orientations des partenaires ainsi que des évaluations.
- **Assurer la veille sur la thématique d'intervention du projet :**
- Assurer la veille et le suivi des nouveautés en relation avec la réforme de la régionalisation avancée et la politique de la déconcentration administrative et analyse l'impact des changements opérés au niveau national sur le projet tout en identifiant les opportunités de développement. A cet effet, il/elle devra être une force de proposition pour toute opportunité d'activités ou de développement d'éventuelle pistes de partenariat.
- **Apporter le cadrage et l'appui technique aux activités du projet :**
- Apporter son expertise technique aussi bien dans le domaine de la gestion de projet que dans la thématique d'intervention en assurant la préparation et le cadrage conceptuel des activités planifiées et en contribuant à leur mise en œuvre notamment à travers des actions d'appui-conseil, d'animation, de modération, etc.
- **Coordonner et mobiliser les partenaires au niveau national, régional et local :**
- Soutenir la coordination et la promotion du projet auprès de tous les partenaires (Ministères, régions, autorités locales, collectivités locales, secteur privé, services extérieurs, médias, universités et grandes écoles, organisations internationales...).
 - Œuvrer au renforcement de la collaboration avec tous ces organismes par la sensibilisation et le plaidoyer tout en créant un climat de confiance, d'engagement et de coopération.

- Veiller à la concrétisation des différentes conventions établies avec les partenaires et au transfert des compétences aux partenaires nationaux et locaux.
 - Diffuser aux partenaires tous les résultats, recommandations et produits de capitalisation réalisés dans le cadre du projet.
- **Coordonner avec les autres programmes traitant la même thématique :**
 - Veiller à la bonne coordination du projet avec les initiatives similaires ou complémentaires avec le PNUD et d'autres bailleurs de fonds et toute autre coopération intervenant dans les territoires du projet dans le but d'une optimisation des ressources et d'une meilleure synergie.
- **Encadrer les missions et les études lancées dans le cadre du projet :**
 - La mise en œuvre du projet nécessite la réalisation de plusieurs études et consultations par des organismes consultants ou Bureau d'étude externes à travers des contrats à courts termes. En concertation avec le Directeur National, le/la Coordinatrice(trice) National(e) du projet et le Conseiller Programme PNUD, il/elle doit jouer un rôle de premier ordre dans l'identification des besoins, dans la concertation avec les partenaires concernés par ces consultations, dans l'élaboration des termes de références, dans le recrutement des consultants, dans la facilitation de la mission des consultants et dans la validation du travail rendu.
- **Gérer les ressources et les besoins du projet :**
 - Initier l'identification et la sélection des ressources nécessaires à une bonne mise en œuvre des activités ;
 - Superviser les consultants/ chefs d'équipe dans la réalisation de leur mission ;
 - Assurer la préparation des termes de référence des contrats de services, d'études et de travaux ;
 - Assurer le contrôle de la qualité des prestations réalisées dans le cadre du programme en relation avec les services techniques concernés (services, études et travaux).
 - Faciliter la réalisation dans les régions d'intervention du projet toutes les activités autorisées dans le cadre du projet à travers la programmation et le cadrage des missions, l'organisation des réunions et des visites et à s'assurer de la bonne marche des aspects logistiques relatifs à ces missions.
- **Capitaliser les enseignements et gestion des connaissances :**
 - Arrêter une approche et des outils pour la capitalisation des résultats du projet et la mise en place d'une plateforme de gestion des connaissances. Il/elle donnera la priorité à l'alimentation de ces plateformes par l'information nécessaire et la dissémination de l'information et s'assurera de la pertinence de la démarche adoptée.
- **Gérer la communication :**
 - Assurer la diffusion de toutes les informations relatives aux projets aux partenaires du programme et informer toutes les parties prenantes de l'avancement ;
 - Organiser et participer aux réunions et ateliers d'échange nationaux dans le cadre du programme ;
 - Préparer et rédiger les comptes rendus des réunions du Comité de pilotage ;
 - Assurer l'animation des échanges entre les différents acteurs. *

○ **Gérer le suivi et le reporting :**

- Elaborer l'ensemble des rapports de suivi et d'évaluation du projet à une fréquence trimestrielle ainsi que le rapport annuel. Ce dernier devra être préparé sur la base des différents rapports trimestriels combinés et analyser la contribution annuelle du programme aux résultats attendus ;
- Elaborer les journaux de suivi sur une base trimestrielle : journal des risques, journal des problèmes, journal des enseignements tirés du programme.
- Préparer les rapports des revues mi-annuelles et annuelles et assurer leur présentation tout en veillant à la mise en œuvre des recommandations y afférentes. Il/elle devra également se charger de réaliser le suivi et d'élaborer les rapports des activités financés par les bailleurs de fonds.
- Un Journal des problèmes devra être élaboré et mis à jour par le Coordonnateur National Adjoint afin de faciliter le suivi et la résolution des problèmes éventuels, ou de toute action de contrôle du changement ;
- Sur la base de l'analyse de risque initial, mettre à jour régulièrement le journal des risques suite à la revue de l'environnement externe dont certains changements pourraient affecter la mise en œuvre du programme.

○ **Gestion des ressources humaines mise à la disposition du projet :**

- Assurer le suivi des résultats des équipes sur la base d'un système clair et transparent d'évaluation des ressources humaines.
- Mettre en place un système de communication interne afin de s'assurer de la bonne circulation de l'information entre tous les niveaux d'intervention du projet.

○ **Assurer le suivi de la gestion administrative et financière :**

- Effectuer la mise en place et le suivi d'un système efficace de gestion des différents documents de travail, de conventions et rapports financiers en conformité avec les procédures de mise en œuvre nationale du PNUD.
- Assure la gestion financière, administrative et comptable du projet.
- Prépare les termes de référence des contrats de services et d'études.
- Assurera le contrôle de la qualité des prestations réalisées dans le cadre du projet en relation avec les services techniques concernés (services, études et travaux, l'audit, le HACT ...).
- Tenir les registres de dépenses et de la comptabilité locale ainsi que de l'équipement mis à sa disposition. Il/elle est aussi responsable, à son niveau et dans le cadre de son autorité, de l'application des recommandations de l'audit.

e. 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 l'Intérieur / Direction Générale des Collectivités Territoriales (« 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 marocain 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, 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 DE GESTION DES RISQUES TYPES

Option a. 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 sur l'assurance qualité du projet**
2. **Modèle de l'examen préalable social et environnemental [anglais] [français] [espagnol]**, comprenant des Évaluations sociales et environnementales ou des Plans de gestion supplémentaires, le cas échéant. *(NB : L'examen préalable des NES n'est pas requis pour les projets dans lesquels le PNUD est uniquement l'Agent d'administration et/ou les projets constitués seulement de rapports, de la coordination d'événements, de formations, d'ateliers, de réunions, de conférences, de la préparation de matériels de communication, du renforcement des capacités des partenaires pour participer aux négociations et aux conférences internationales, de la coordination de partenariats et de la gestion de réseaux, ou les projets régionaux/globaux sans activités au niveau national).*
3. **Analyse des risques.** Utilisez le modèle de Registre des risques standard. Veuillez vous référer à la Description des éléments à livrer du Registre des risques pour obtenir les instructions
4. **Évaluation des capacités :** Résultats des évaluations des capacités du Partenaire de réalisation (y compris la micro-évaluation de la HACT)
5. **Termes de référence du Comité de pilotage du projet et Termes de référence des postes clés de gestion**

DOCUMENT DE PROJET**[Maroc]**Empowered lives.
Resilient nations.

Titre du projet : « Appui à la Gouvernance Locale pour la mise en œuvre de la Régionalisation Avancée - AGORA III »

Numéro du projet : ID : 00141022

Partenaire de réalisation : Ministère de l'Intérieur - Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT)

Date de début: Janvier 2022 Date de fin : Décembre 2026 Date de réunion du CAP :

Brève description du projet

Le projet AGORA III « **Appui à la Gouvernance Locale pour la mise en œuvre de la Régionalisation Avancée** », est le fruit d'un partenariat entre le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT). Cette nouvelle phase du projet vient capitaliser sur les acquis des deux phases précédentes qui ont couvert les périodes respectivement 2014-2017 et 2018-2021. Cette troisième phase démarrera en Janvier 2022 pour une durée de 5 années jusqu'à Décembre 2026. Le projet se définit comme objectif principal **d'accompagner la mise en œuvre du processus de régionalisation avancée et de la mise en place de la déconcentration administrative pour une convergence optimale des deux politiques en faveur du développement territorial**. La troisième phase du projet AGORA est fondée sur trois piliers majeurs : **a) Appuyer la DGCT dans sa mission de pilotage de la réforme de la régionalisation avancée, b) Accompagner l'administration territoriale dans les actions de coordination et de convergence et enfin, c) Assister les collectivités territoriales dans l'exercice de leurs compétences telles que prévues par les lois organiques 111.14, 112.14 et 113.14.**

Effet contribuant au projet : UNDAF 2017-2021 : Effet 1	Total des ressources nécessaires :	1.953.684,55 USD	
<p>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 au handicap et fondée sur les droits humains, tels que consacrés par la Constitution et les engagements internationaux.</p> <p>Produit(s) indicatif(s) :</p> <p>Produit 1.1 : Les principes et mécanismes de la gouvernance territoriale issues du dispositif légal et réglementaire national sont mis en œuvre.</p> <p>Produit 1.2 : La convergence des politiques et stratégies nationales, de leur conception à leur évaluation est accrue aux niveau national et régional.</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>	Total des ressources allouées :	PNUD :	125.000,00 USD
		<i>Année 2022</i>	<i>25.000,00 usd</i>
		<i>Année 2023</i>	<i>25.000,00 usd</i>
		<i>Année 2024</i>	<i>25.000,00 usd</i>
		<i>Année 2025</i>	<i>25.000,00 usd</i>
		<i>Année 2026</i>	<i>25.000,00 usd</i>
		Gouvernement : (Reliquat AGORA II)	86.777,00 USD
		Gouvernement : (Nouvelle contribution)	10.000.000,00 MAD
		<i>Année 2022</i>	<i>2.000.000,00 mad</i>
		<i>Année 2023</i>	<i>2.000.000,00 mad</i>
		<i>Année 2024</i>	<i>2.000.000,00 mad</i>
		<i>Année 2025</i>	<i>2.000.000,00 mad</i>
		<i>Année 2026</i>	<i>2.000.000,00 mad</i>
		ACCD :	580.000,00 EUR
		<i>Année 2022</i>	<i>150.110,63 eur</i>
		<i>Année 2023</i>	<i>154.529,49 eur</i>
		<i>Année 2024</i>	<i>91.786,63 eur</i>
		<i>Année 2025</i>	<i>91.786,63 eur</i>
		<i>Année 2026</i>	<i>91.786,63 eur</i>

Lu et approuvé par (signatures)¹ :

PNUD	Gouvernement
<p>M. Edward Christow Représentant Résident Programme des Nations Unies pour le Développement</p>	<p>Pour le Ministre de l'Intérieur et par délégation Le Wali, Directeur Général des Collectivités Territoriales</p>  <p>Signé : Khalid SAFIR</p> <p>M. Khalid Safir Wali, Directeur Général des Collectivités Territoriales Ministère de l'Intérieur</p>
<p>Date :</p>	<p>Date :</p>

¹NB : Veuillez ajuster les signatures si nécessaire

LISTE DES ACRONYMES

AGORA 1	Appui à la Gouvernance Locale dans la perspective de la Régionalisation Avancée
AGORA 2	Appui à la Gouvernance Locale pour la mise en œuvre de la Régionalisation Avancée
AMPCC	Association Marocaine des Présidents des Conseils Communaux
ARM	Association des Régions du Maroc
AREP	Agence Régionale d'Exécution des Projets
ART-GOLD	Appui aux Réseaux Territoriaux et Thématiques de coopération pour la Gouvernance et le Développement Local
AWP	Annual Work Plan / Plan de travail annuel
CDR	Rapport des Dépenses Combinées
CN	Coordinatrice Nationale
CNA	Coordonnateur National Adjoint
CR	Conseil régional
CSS	Coopération Sud-Sud
CT	Collectivités Territoriales
DCGT	Direction Générale des Collectivités Territoriales
DPDT	Direction de la Planification et du Développement Territorial
DSPL	Direction des Services Publics Locaux
DNP	Directeur National du Projet
DPC	Direct Project Costs / Coût Direct des Projets
DPD	Demandes de Paiement Direct
FACE	Fund Authorization and Certificate of Expenditures ou autorisation de fonds et de certificat de dépenses
GAR	Gestion axée sur les résultats
GMS	General Management Service (GMS) / Services généraux de gestion
GNUP/ UNDG	Groupe des Nations Unies pour le Développement
HACT	Harmonized Approach for Cash Transfer / Harmonisation des procédures de transfert monétaire aux partenaires
LPAC	Le comité de conseil du programme local / Lancement de projet
MAEC	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération
MI	Ministère de l'Intérieur
NIM	Modalité de mise en œuvre nationale
NMD	Nouveau Modèle de Développement
SGAR	Secrétariat Général des Affaires Régionales
ODD	Objectifs de Développement Durable
PAS	Plan d'Action Stratégique
PAC	Plan d'Action Communal
PDR	Programme de Développement Régional
PDP	Programme de Développement Provincial/Préfectoral
PNCL	Portail national des collectivités territoriales www.collectivites-territoriales.gov.ma
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP	Partenariats Publics-Privés

I. PROBLÉMATIQUE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

Les grandes lignes directrices du développement territorial au Maroc ont été repensées à travers deux politiques d'envergure, d'une part la décentralisation par le biais de la Régionalisation Avancée mettant en avant principalement les Collectivités Territoriales (CT), et d'autre part la déconcentration administrative impliquant une réorganisation des départements et services de l'Etat aux niveaux central et territorial.

Le législateur a qualifié les CT pour accomplir jusque-là des tâches qui étaient du ressort exclusif de l'Etat. Les 3 lois organiques 111.14, 112.14 et 113.14 ont attribué des compétences élargies aux conseils des CT, structurées en compétences propres, compétences partagées avec l'Etat et compétences transférables par ce dernier. Le but étant de renforcer la démocratisation représentative et participative dans le territoire en accordant toute la marge nécessaire aux conseils démocratiquement élus pour piloter le développement (dans ses différentes facettes, économiques, sociales, environnementales, culturelles, etc.) selon les spécificités, les priorités, les défis et les opportunités propres à chaque territoire, et en donnant l'occasion aux populations locales de concourir directement à ce développement à travers divers outils, moyens et mécanismes de participation légaux mis à leur disposition.

Le mandat des CT pour la période 2015-2021 suivant l'entrée en vigueur des 3 lois organiques, a concrétisé cette vision concernant les nouvelles compétences et attributions des conseils territoriaux. La gestion de leurs affaires a été régie par un ensemble de règles puisant leur source dans plusieurs principes constitutionnels : la libre administration, la subsidiarité, la prééminence de la Région, la coopération et solidarité, la progression et la progressivité, l'équilibre dans le transfert des responsabilités de l'Etat vers les CT...

Si plusieurs acquis et réalisations ont été atteints durant ce premier mandat, notamment la mise en place de projets et programmes structurants à fort impact positif sur la population locale, il n'en demeure pas moins que cela s'est accompagné par plusieurs défis que les différents acteurs territoriaux et centraux ont pu rencontrer. Dans ce sens, le colloque national sur la régionalisation avancée organisé par le Ministère de l'Intérieur en Décembre 2019, a été l'occasion de faire une évaluation à mi-parcours pour identifier les acquis mais également les défis que rencontre la mise en place de la réforme de la régionalisation avancée.

Parmi ces défis, et qui sont d'actualité pour les nouveaux conseils installés suite aux élections régionales et locales du 8 Septembre 2021, figure la question de la planification territoriale, qui porte soit sur le développement ou encore l'aménagement du territoire.

Dans ce sens, le Programme de Développement Régional (PDR) pour les Régions, le Programme de Développement Provincial/Préfectoral (PDP) pour les Provinces et les Préfectures et le Plan d'Action Communal (PAC) pour les Communes constituent les principaux documents stratégiques en matière de développement pour les 3 niveaux de CT. Le processus de leur élaboration a été défini et cadré par des décrets pris par le Ministère de l'intérieur afin de faciliter la conduite de cette importante action stratégique par les CT, tout en veillant à ce que l'élaboration des PDP et des PAC prenne en considération les orientations du PDR dans le but d'assurer une meilleure harmonie et complémentarité dans les interventions des CT en faveur du développement.

En matière d'aménagement, les Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire (SRAT) élaborés par les Régions revêtent une importance majeure pour tout le territoire et jouent au même titre que les PDR une fonction d'orientation pour tout autre document de planification portant sur l'aménagement de l'ensemble du ressort territorial de la Région.

Toutefois, la complémentarité entre tous ces documents de planification (de développement ou d'aménagement) au niveau régional n'est pas automatiquement assurée, leur cohérence demeure limitée et par conséquent n'exploitent pas tout le potentiel possible pour le développement du territoire. De plus, il a été remarqué un surdimensionnement financier de certaines planifications qui ne prenaient pas en considération les capacités financières et budgétaires réelles des CT, restreignant ainsi leur capacité à exécuter plusieurs projets et programmes prévus dans les documents de planification stratégique avec comme conséquence directe de faibles taux de réalisation.

- Produit 1. Renforcement des connaissances et des capacités des cadres de la DGCT et des régions sur les lois organiques et les décrets d'application et de mise en œuvre d'un dispositif de contractualisation État-Région ;
- Produit 2. Mise à disposition de la DGCT et des Régions des outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation des nouvelles compétences de la Région ;
- Produits 3. Promotion et encadrement de la coopération décentralisée auprès des Régions;
- Produit 4. La gestion et l'assurance qualité du projet.

L'une des principales conclusions de l'évaluation du projet AGORA 2 portait sur la nécessité de **continuer l'appui à la régionalisation avancée et aux collectivités territoriales, tout en accompagnant la mise œuvre de la déconcentration administrative** qui conditionne la réussite de la politique de décentralisation.

L'évaluation a insisté également sur d'autres aspects qui concernent :

- Reconduire le projet pour capitaliser et concrétiser les éléments déjà initiés dans le cadre d'AGORA II ;
- Lancer la nouvelle phase du projet le plutôt possible pour pouvoir accompagner ce nouveau mandat suite aux dernières élections régionales et locale (8 Septembre 2021) ;
- L'alignement des interventions du nouveau projet avec le Nouveau Modèle de Développement et les priorités du Gouvernement ;
- Le renforcement de l'accompagnement à la déconcentration administrative en intervenant dans le renforcement des capacités des SGAR (S&E, conduite du changement, convergence territoriale, introduction des ODD, etc.) et dans la mise en place des S&E régionaux ;
- Être toujours à l'écoute des CT pour aligner les interventions avec les besoins et attentes des acteurs et adopter une vitesse appropriée pour tout le monde en matière des actions et des interventions ;
- Reconduire les formations en soft skills et ne pas se limiter uniquement aux femmes, mais y faire participer les hommes et faire de ces formations des moments pour la sensibilisation sur l'approche genre ;
- Voir la possibilité de mettre en place des formations certifiantes et des formations en ligne ouvertes à tous (massive open online course MOOC), mise en place d'une plateforme de formation ;
- Dans le cadre de la coopération sud-sud et triangulaire, mettre en place et renforcer les actions Pair-à-pair (Peer-to-peer) pour les régions, mais avec des critères de choix des pays pour l'échange, bien réfléchis (des contextes similaires et ou des expériences réussites dans le monde),
- Créer des espaces d'échange et de concertation entre les échelles territoriales au niveau de chaque région.

Le projet AGORA 3 a été réfléchi dans cette optique, il tire ses fondements par son alignement avec :

- **Les Orientations Royales** contenues plusieurs discours royaux, dont le message adressé aux participants au premier colloque national de la régionalisation avancée :

« (...) Aussi, les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la régionalisation avancée, pour importants qu'ils sont, resteront en-deçà du niveau requis, s'ils ne sont pas étayés par des mesures d'accompagnement permettant aux régions d'exercer efficacement leurs différentes attributions.

Conscient que la déconcentration administrative est une condition sine qua non pour l'aboutissement de la régionalisation avancée, Nous avons veillé récemment à ce que le gouvernement de Notre Majesté adopte la Charte de déconcentration administrative et entreprenne sa mise en œuvre au niveau régional.

enfin appuyer la coopération décentralisée internationale, notamment la coopération sud-sud et triangulaire.

- **Les acquis du projet AGORA 2** à travers ses principales réalisations, notamment :
 - **Dans le domaine renforcement des capacités individuelles et institutionnelles:**
 - La réalisation de 20 vidéos de vulgarisation des lois organiques relatives aux collectivités territoriales largement diffusées par la DGCT via plusieurs canaux de communication officielle ;
 - Le cycle de formation sur le management par objectifs au profit des chefs de divisions et services de la DGCT, formation définie comme prioritaire pour professionnaliser le capital humain et favoriser la transition institutionnelle de la logique utilisation des ressources à la logique centrée sur la performance et la réalisation des objectifs ;
 - La formation des Directeurs Généraux des Services des régions et responsables de la DGCT sur la territorialisation/localisation des ODD et le rôle des régions à travers leurs nouvelles missions et compétences en matière de promotion du développement durable et intégré;
 - Le renforcement des capacités des membres instances consultatives régionales, la structuration organisationnelle et le coaching dans la réalisation des avis consultatifs ;
 - Le programme de certification sur le suivi-évaluation au profit des cadres de la DGCT dans l'option de constituer un pool d'expert et d'instituer la pratique de suivi et d'évaluation dans les projets et programmes de développement ;
 - **Dans le domaine du genre:**
 - Les formations dispensées au profit des femmes élues sur les aspects soft-skills pour renforcer leur rôle et leur positionnement en tant femmes leader influentes dans les processus de gestion et de prise de décision ;
 - La prise en considération des recommandations formulées lors de ces ateliers de les ouvrir et généraliser également aux hommes (cadres et élus) dans les CT ;
 - **En matière de promotion de la coopération décentralisée internationale :**
 - La participation aux échanges internationaux techniques notamment le voyage d'études sur la planification et la mobilité urbaine à Barcelone facilitant aux cadres et responsables au niveau des CT et DGCT l'identification de solutions applicables au contexte national ;
 - Les conclusions et recommandations du séminaire international organisé sur le thème du financement des Objectifs de Développement Durable à Venise auquel ont participé les DGS des régions et cadres DGCT.
 - **Dans le domaine de la gestion du projet :**
 - La capacité du projet à s'adapter aux changements et priorités liés au contexte, notamment la crise sanitaire liée à la COVID-19 ;
 - La flexibilité des partenaires en matière de gestion du projet ;
 - La complémentarité des produits et activités du projet ;
 - La forte implication et l'appropriation du projet et de ses outils de travail par le partenaire institutionnel (DGCT) ;
 - La prédisposition des conseils régionaux à apprendre en terme managérial.

II. STRATÉGIE

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.

Etant donné l'interconnexion entre la politique de la décentralisation et de la déconcentration administrative, le projet soutiendra la mise en place de cette dernière en concentrant son action sur l'un des mécanismes institutionnels créé à savoir les Secrétariats Généraux des Affaires Régionales (SGAR) à travers le renforcement de ses capacités humaines, managériales et institutionnelles. A cet effet, un Recueil des Emplois et des Compétences (REC) sera développé afin d'identifier les compétences nécessaires au bon fonctionnement des SGAR qui permettra également de développer des thèmes de formation exécutés à travers des cycles de formation (Ex. cycle CEDAR du projet AGORA 1 à fort impact sur les élus et cadres des régions et de l'administration territoriale).

L'importance du concours du secteur privé à la mise en œuvre des deux politiques territoriales sera promue à travers les Partenariats Publics-Privés qui présentent beaucoup de potentialités pour le développement du secteur privé, la création des emplois surtout chez les jeunes, la mobilisation de nouveaux fonds et l'assurance qualité-efficience dans la conception, la mise en place et la gestion des services et équipements publics dans le cadre de l'implémentation des projets et programmes de développement. La mise en place des PPP dans le contexte des CT au Maroc sera étudiée et fera l'objet de formation au profit des cadres de la DGCT et de l'Administration Territoriale ainsi que les cadres et élus des CT. Des outils pourront également être développés comme des manuels de procédures et de contrôle des PPP.

La coopération internationale décentralisée constituera également un champs d'intervention du projet afin de promouvoir la coopération sud-sud et triangulaire tout en intervenant dans la coopération interrégionale (interne entre régions du Maroc) et avec d'autres CT.

Par ailleurs, la DGCT étant le moteur de la décentralisation et un acteur majeur de la déconcentration, un appui régulier lui sera fourni pour l'accompagner dans certaines actions de son PAS, à travers notamment la mobilisation des expertises pointues et des assistances techniques pouvant être mise à disposition de ces directions métiers, à l'instar de l'assistance technique mobilisée auprès de la DSPL et celle de la DPDT dont le retour est très satisfaisant. Le projet continuera à intervenir dans le renforcement des capacités des cadres de la DGCT via des formations sur mesure, la participation aux voyages d'études et d'échanges, etc.

L'approche genre et la promotion de l'égalité et de l'équité constituera en outre une priorité dans cette nouvelle phase du projet qui accompagnera les femmes élus et les femmes cadres des CT dans le développement de leur compétences techniques et managériales, mais également et surtout dans la vulgarisation des actions de sensibilisation destinées aussi bien aux femmes qu'aux hommes au niveau des intervenants dans le territoire.

La stratégie du projet pour cette nouvelle phase repose sur la logique dite « AAA » : Appuyer la DGCT, Accompagner l'administration territoriale et Assister les CT. La DGCT sera appuyée dans sa mission d'accompagner les collectivités territoriales dans l'exercice de leurs missions et compétences. L'Administration Territoriale, notamment les SGAR, seront accompagnés dans le développement des compétences nécessaires à la mise en place optimale de la déconcentration administrative pour la réussite des actions de coordination et de convergence. Enfin les collectivités territoriales seront assistées dans leur rôle de vecteur de développement selon une démarche de gestion axée sur la participation des citoyennes et des citoyens et de la société civile.

Pour la DGCT, le projet est prioritaire de par la nomination du Directeur National et de la Coordinatrice Nationale du projet parmi les personnes clés de la DGCT. Cela démontre une volonté d'appropriation du projet et de son importance. Ainsi que le projet est une réponse à une demande de la DGCT, cette dernière est consciente des besoins en renforcement des capacités des responsables centraux et locaux pour accompagner le processus de décentralisation et de déconcentration pour assurer l'amélioration des interventions des régions en tant que vecteurs de développement local.

PRODUIT 3. PRODUIT 3 : LES PARTENARIATS PUBLICS-PRIVES ET SONT PROMUS ET LA COORDINATION INTERREGIONALE ET COOPERATION SUD-SUD/TRIANGULAIRE SONT APPUYEES

- **Activité 3.1.** Réaliser une étude approfondie (y compris le Benchmark international) sur la mise en place des PPP dans le contexte des CT
- **Activité 3.2.** Organiser des sessions de formation sur les PPP (Cadre juridique, institutionnel, processus, financement, contrôle, suivi-évaluation) au profit des cadres DGCT/AT/CT
- **Activité 3.3.** Mettre à la disposition des entités et instances chargés des PPP des outils et approches (manuel des procédures) pour les activités de suivi-évaluation et du contrôle des différents contrats de partenariats
- **Activité 3.4.** Apporter appui-conseil à l'instruction d'un dossier de projet/programme pouvant se prêter au mode de financement par un PPP
- **Activité 3.5.** Participer aux rencontres et séminaires internationaux en lien avec la décentralisation et le développement territorial
- **Activité 3.6.** Développer un axe pilote de coopération et coordination interrégionale autour d'une initiative conjointe des CT
- **Activité 3.7.** Promouvoir la coopération décentralisée internationale et coopération sud-sud et triangulaire

PRODUIT 4. LA GESTION DU PROJET ET L'ASSURANCE QUALITE SONT ASSUREES

- **Activité 4.1.** Recrutement d'un coordonnateur national adjoint du projet
- **Activité 4.2.** Organisation de revues mi-annuelles et annuelles et les réunions annuelles du comité de pilotage du projet
- **Activité 4.3.** Réalisation des formations pour l'équipe de gestion du projet dans les domaines du montage de projet, GAR, Genre, droits humains.
- **Activité 4.4.** Réalisation de missions de suivi des activités du projet et participation aux retraites du projet.
- **Activité 4.5.** Entretien, fournitures de bureau et licences de logiciels
- **Activité 4.6.** Evaluation et finale du projet.
- **Activité 4.7.** Appui du PNUD (assurance qualité, évaluation, communication)

Partenariats

Les partenaires directs du projet AGORA 3 sont le PNUD et la DGCT. 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 des produits du projet et d'assurer le suivi de leur exécution, d'assurer le suivi de la mise en œuvre des activités.

La mission principale de la DGCT consiste à appuyer et accompagner juridiquement, techniquement et financièrement les collectivités territoriales, des instances qui en relèvent, des établissements de coopération intercommunale et des groupements des collectivités territoriales. Les principales missions de la DGCT concernent :

- La planification et le développement territorial ;
- Les réseaux publics locaux ;
- Les services publics locaux ;
- La mobilité urbaine et transports ;
- Les institutions locales ;
- Les finances des collectivités territoriales ;
- Le développement des compétences et transformation digitale ;
- Et la coopération décentralisée.

faciliter la coopération Sud-Sud entre le Maroc et d'autres pays/collectivités territoriales, en particulier au niveau des pays arabes et de l'Afrique.

Gestion des connaissances

La stratégie du PNUD pour la gestion des connaissances a pour but d'exploiter les connaissances et soutenir les objectifs opérationnels et est axée sur les personnes plutôt que sur les documents.

Ainsi, le PNUD va créer un système de collecte et mise à jour d'informations afin d'exploiter la valeur utile des connaissances de l'ensemble du public cibles du projet et de ses partenaires.

A ce propos, la gestion des connaissances en externe du PNUD permettra de:

- Renforcer les capacités des partenaires ;
- Soutenir le flux d'expertises substantielles ainsi que l'efficacité opérationnelle du projet ;
- Assurer la gestion des connaissances pour la coopération Sud-Sud ;
- Mettre en place un service consultatif et de support en gestion des connaissances pour les partenaires et le public cible ;
- Exploiter de manière optimale des connaissances existantes ou acquises en cours du projet ;
- Conformer la structure du déroulement du projet aux exigences du Plan stratégique ;
- Identifier les lacunes et besoins en connaissances auxquels le PNUD est à même de répondre ;

Durabilité et élargissement

Les résultats attendus du projet devront se traduire par sa réponse aux attentes de la cible en termes d'efficacité, de durabilité et de généralisation d'informations.

Ainsi il faudra permettre la durabilité des activités du projet grâce à l'évaluation finale du projet et à tirer des enseignements des avantages autour de critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de cohérence et d'impact.

La démarche PNUD est de transférer son savoir-faire en matière de planification, gestion et suivi axés sur les résultats. Le PNUD investit davantage dans le développement des capacités et l'appropriation des outils nécessaires pour habiliter ses partenaires pour maintenir les efforts entamés pour la promotion des droits des personnes en situation de handicap.

L'approche PNUD servira ainsi à soutenir les améliorations du projet, à développer des connaissances pour une généralisation et une application plus étendue, à soutenir la redevabilité.

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 Adjoint du programme sur la base du plan de travail annuel (AWP) et de ses indicateurs. Le Coordonnateur National Adjoint du programme doit informer la DGCT et 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.

Evaluations indépendantes :

Le programme fera l'objet d'une évaluation indépendante externe. Une évaluation 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. Conformément au PAC UNDAF 2017-2021/2022, 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, le Coordonnateur National Adjoint 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.

<p>PRODUIT 2. Les capacités des SGAR, DGS et des AREP sont renforcées dans le cadre de la mise en œuvre effective de la déconcentration administrative et dans la promotion de l'approche genre</p>	1.6. Mettre à disposition une assistance technique dans l'instruction des dossiers de demandes de financements des projets/programmes structurés des collectivités territoriales	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'AT mobilisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Termes de référence • Rapports mensuels d'état d'avancement 	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	1.7. Appuyer l'élaboration du kit recueil des termes et normes de gestion des équipements publics communaux	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité du kit 	<ul style="list-style-type: none"> • Document du kit 	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1.8. Elaboration d'un type de convention cadre et des programmes spécifiques d'intervention, et développement d'une charte dédiée aux enseignants et devantures des commerces des anciennes médinas	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité du CPS type 	<ul style="list-style-type: none"> • Document du CPS 	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2.1. Développer un Référentiel des Emplois et des Compétences propres aux secrétariats généraux de l'administration régionale (SGAR)	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité du référentiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du référentiel 	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2.2. Organiser des cycles de formation au profit des équipes des SGAR (ex. CEDAR ; exécution plan de formation – aspects juridiques, institutionnels, managériales, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de séances organisées • Nombre de personnes H/F ayant participé 	<ul style="list-style-type: none"> • Listes de présence • Note de cadrage et programme • Compte rendu/rapport 	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2.3. Accompagner le renforcement des capacités et compétences managériales des DGS et personnels des administrations des régions	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de séances organisées • Nombre de personnes H/F ayant participé 	<ul style="list-style-type: none"> • Listes de présence • Note de cadrage et programme • Compte rendu/rapport 	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

	<p>3.4. Apporter appui-conseil à l'instruction d'un dossier projet/programme pouvant se prêter au mode de financement par un PPP</p> <p>3.5. Participer aux rencontres et séminaires internationaux en lien avec la décentralisation et le développement territorial</p> <p>3.6. Développer un axe pilote de coopération et coordination interrégionale autour d'une initiative conjointe des CT</p> <p>3.7. Promouvoir la coopération décentralisée internationale et coopération sud-sud et triangulaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'appui mis à disposition • Nombre d'événements • Nombre de personnes ayant participé H/F • Nombre d'action de coopération • Nombre de régions concernées • Nombre d'événements • Nombre de personnes ayant participé H/F 	<ul style="list-style-type: none"> • Termes de référence • Rapport de la mission • Notes de cadrage et programmes • Compte rendu / rapport • Compte rendu / rapport des missions • Notes de cadrage et programmes • Compte rendu / rapport • TDR du coordonnateur national adjoint • PPT des revues • Brochure, programme, certificats ou attestation • Rapports des missions / retraites • TDR de la mission • Rapport final 	0	2021	0	1	0	0	0
		<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes ayant participé H/F 		0	2021	0	1	1	1	0
				0	2021	1	1	0	0	0
				0	2021	1	0	1	0	1
				1	2021	1	0	0	0	0
				1	2021	2	2	2	2	2
				1	2021	1	1	1	1	1
				0	2021	1	1	1	1	1
				1	2021	0	0	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	0	0	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1
				1	2021	1	1	1	0	1

VI. SUIVI ET ÉVALUATION

Conformément aux politiques et procédures de programmation du PNUD, le suivi du projet sera réalisé par le biais des plans de suivi et d'évaluation ci-après :

Plan de suivi

ACTION	CIBLES	Fréquence	RESPONSABLE	Coûts (le cas échéant)
REUNIONS DE SUIVI				
Réunions UGP / Assurance qualité PNUD	UGP / Assurance qualité PNUD	Au moins 2 fois par an	Responsable de l'UGP	0
Réunions Comité de Projet : revue de l'avancement du projet	UGP // Assurance qualité PNUD	A la fin de chaque trimestre	Responsable de l'UGP	0
Reuves mi-annuelles et Retraite programme	Coordination du Projet // Assurance qualité PNUD & S/E PNUD	Revue annuelle en novembre / décembre de chaque année et Revue mi-annuelle en juin / juillet	Responsable de l'UGP	5.000 \$
Réunions Comité de pilotage	Direction et coordination nationale du projet / Direction et 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)	Responsable de l'UGP / Assurance qualité PNUD	0
REPORTING TRIMESTRIEL/SEMESTRIEL				
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 PNUD Le rapport doit être certifié par le DN	Fréquence trimestrielle Rapport trimestriel sur le SEE DI MONITORING	Responsable de l'UGP	0

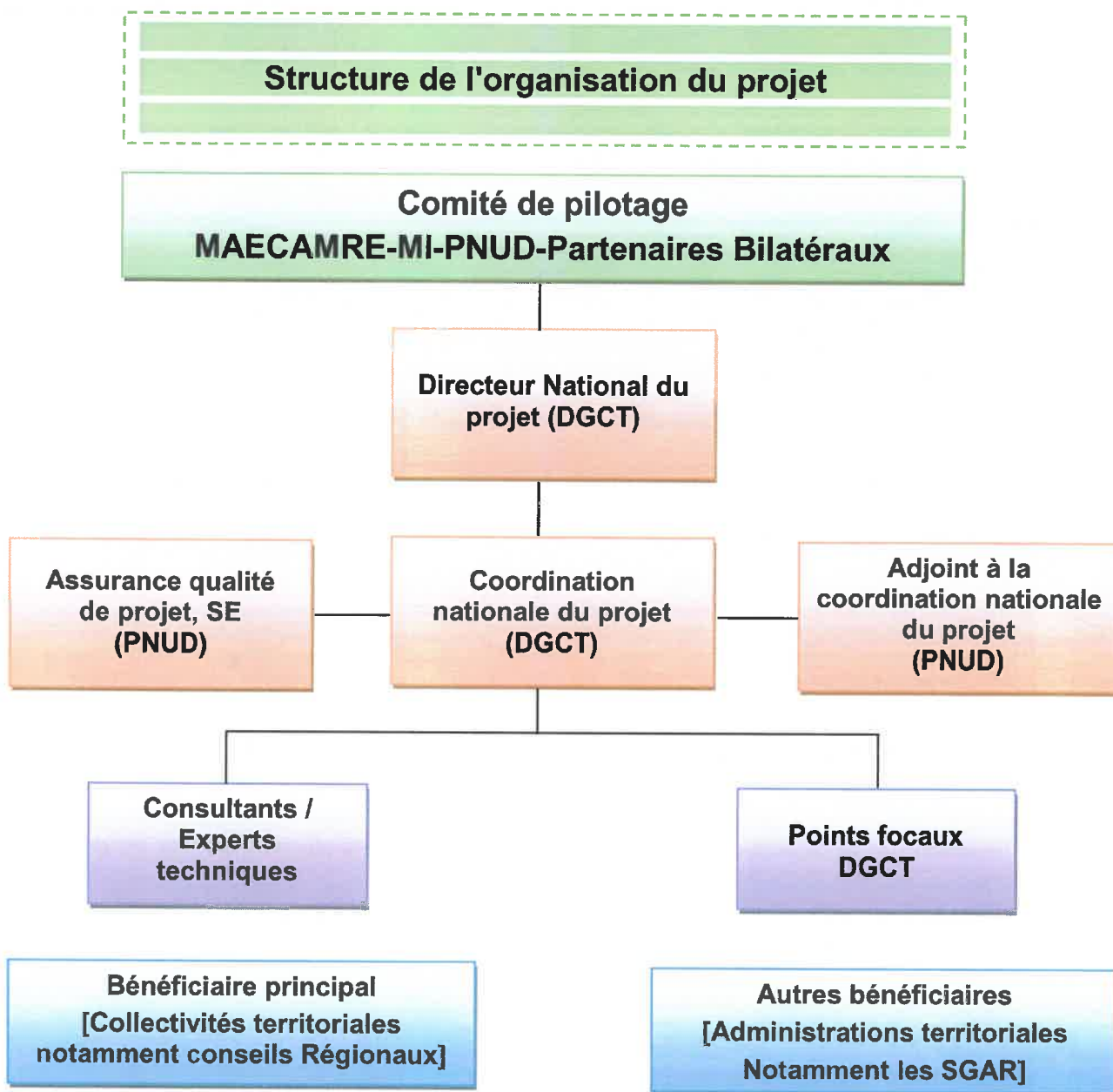
VII. PLAN DE TRAVAIL PLURIANNUEL ²³

PRODUITS ATTENDUS	ACTIVITÉS PRÉVUES	Budget prévu par année (en dollars) à convertir en Dirhams					Partie responsable	BUDGET PRÉVU		
		Année 1 2022	Année 2 2023	Année 3 2024	Année 4 2025	Année 5 2026		Source de financement	Description du budget	Montant
PRODUIT 1. Appui à la DGCT dans le pilotage des programmes de développement et dans son accompagnement des Collectivités Territoriales dans les actions de planification et de contractualisation	1.1. Organiser des sessions de sensibilisation / capitalisation au niveau des régions sur l'expérience précédente de planification (enseignement tirés pour une meilleure planification) Cadre théorique + cas pilote	27.065,06	27.065,06				PNUD	DGCT		54.130,13
	1.2. Accompagner des régions pilotes dans l'élaboration des documents de planification stratégiques (PDR, SRAT, SDRF,...) (ex : Elaboration des CPS type des documents des planifications des CT / Professionnalisation de la mise en œuvre des PDR / Organiser les demandes d'appui des CT / Accompagnement dans l'assurance qualité de la planification)	21.652,05					PNUD	DGCT		21.652,05
	1.3. Organiser des évaluations des projets/programmes exécutés par les collectivités territoriales		27.065,06				PNUD	ACCD		27.065,06
	1.4. Elaborer un guide sur le processus de contractualisation Etat-Régions	27.065,06					PNUD	ACCD		27.065,06
	1.5. Mettre en place un système de suivi-évaluation des documents de planifications des collectivités territoriales et contrats Etat-Régions	27.065,06					PNUD	ACCD		27.065,06

² Les définitions et classifications des coûts pour que les coûts relatifs au programme et à l'efficacité du développement soient prélevés sur le projet sont établies dans la décision DP/2010/32 du Conseil exécutif.

³Les changements apportés au budget d'un projet qui affectent la portée (produits), la date de finalisation, ou les coûts estimés totaux du projet nécessitent une révision budgétaire formelle qui doit être signée par le comité de pilotage du projet. Dans les autres cas, seul le directeur de programme du PNUD peut signer la modification, à condition que les autres signataires n'y opposent aucune objection. Cette procédure peut être appliquée, par exemple, lorsque le but de la modification consiste uniquement à réévaluer les activités entre les années.

VIII. GOUVERNANCE ET DISPOSITIONS EN MATIÈRE DE GESTION



Le Directeur national du programme soumet au Représentant Résident du PNUD :

- Des rapports d'activités trimestriels et annuels ;
- Des rapports financiers trimestriels et annuels ;
- Un rapport final du programme (à la fin de l'avant dernier trimestre précédant la clôture opérationnelle du programme) ;
- Les rapports de suivi des recommandations de l'audit et de l'évaluation ;
- Une requête pour le transfert officiel des équipements de programme.

c. Un(e) Coordonnateur(trice) national(e) :

La DGCT désignera un Coordonnateur/trice national/e qui sera responsable de la gestion du programme. Sa responsabilité principale est le suivi de la production des résultats escomptés par le programme et décrits dans le document de programme, selon les normes de qualité requises, et en prenant en compte les spécificités et contraintes de temps et de coûts imparties.

Le/la coordonnateur/trice travaille sous la supervision directe du Directeur national du programme, et sous l'autorité du Comité de pilotage, selon les normes établies par ce comité.

○ **Gère les risques :**

- Résout les blocages et conflits éventuels entre les parties prenantes.

○ **Gère le changement :**

- Gère le changement par le biais de révisions, les révisions majeures étant préalablement soumises au Comité de Pilotage ;
- Emet des recommandations/ observations relatives à la clôture du programme quand il a atteint ses objectifs ou s'il n'est plus en mesure d'atteindre ses objectifs.

○ **Assure la gestion des connaissances dans le cadre du programme :**

- Gère l'interface entre les équipes du programme et l'administration centrale, notamment en ce qui concerne le partage des enseignements du programme ;
- Est responsable des formations et des actions transversales prévues par le programme.

○ **Assure la bonne gestion de l'unité :**

- Supervision des personnel admin/finance ;
- Utilisation rationnelle des ressources du projet ;
- Gestion du stock et Inventaire ;
- Archivage des documents.

d. Un(e) Coordonnateur/trice National/e Adjoint/e

Sous la supervision directe du Directeur National et de la Coordinatrice Nationale du Projet au sein de la Direction Générale des Collectivités Territoriales, et le suivi qualité du Conseiller Programme du PNUD, il/elle assurera la mission au quotidien et à plein temps de Coordonnateur/trice National(e) Adjoint(e) du projet. Dans l'exécution de ses fonctions il/elle devra se conformer aux procédures du PNUD pour la mise en œuvre nationale de sa stratégie de gestion en matière de Gestion Axée sur les Résultats. Il/elle assumera, en étroite concertation et sous la supervision du Comité de Pilotage, les responsabilités suivantes :

- Veiller à la concrétisation des différentes conventions établies avec les partenaires et au transfert des compétences aux partenaires nationaux et locaux.
 - Diffuser aux partenaires tous les résultats, recommandations et produits de capitalisation réalisés dans le cadre du projet.
- **Coordonner avec les autres programmes traitant la même thématique :**
- Veiller à la bonne coordination du projet avec les initiatives similaires ou complémentaires avec le PNUD et d'autres bailleurs de fonds et toute autre coopération intervenant dans les territoires du projet dans le but d'une optimisation des ressources et d'une meilleure synergie.
- **Encadrer les missions et les études lancées dans le cadre du projet :**
- La mise en œuvre du projet nécessite la réalisation de plusieurs études et consultations par des organismes consultants ou Bureau d'étude externes à travers des contrats à courts termes. En concertation avec le Directeur National, le/la Coordonnateur(trice) National(e) du projet et le Conseiller Programme PNUD, il/elle doit jouer un rôle de premier ordre dans l'identification des besoins, dans la concertation avec les partenaires concernés par ces consultations, dans l'élaboration des termes de références, dans le recrutement des consultants, dans la facilitation de la mission des consultants et dans la validation du travail rendu.
- **Gérer les ressources et les besoins du projet :**
- Initier l'identification et la sélection des ressources nécessaires à une bonne mise en œuvre des activités ;
 - Superviser les consultants/ chefs d'équipe dans la réalisation de leur mission ;
 - Assurer la préparation des termes de référence des contrats de services, d'études et de travaux ;
 - Assurer le contrôle de la qualité des prestations réalisées dans le cadre du programme en relation avec les services techniques concernés (services, études et travaux).
 - Faciliter la réalisation dans les régions d'intervention du projet toutes les activités autorisées dans le cadre du projet à travers la programmation et le cadrage des missions, l'organisation des réunions et des visites et à s'assurer de la bonne marche des aspects logistiques relatifs à ces missions.
- **Capitaliser les enseignements et gestion des connaissances :**
- Arrêter une approche et des outils pour la capitalisation des résultats du projet et la mise en place d'une plateforme de gestion des connaissances. Il/elle donnera la priorité à l'alimentation de ces plateformes par l'information nécessaire et la dissémination de l'information et s'assurera de la pertinence de la démarche adoptée.
- **Gérer la communication :**
- Assurer la diffusion de toutes les informations relatives aux projets aux partenaires du programme et informer toutes les parties prenantes de l'avancement ;
 - Organiser et participer aux réunions et ateliers d'échange nationaux dans le cadre du programme ;
 - Préparer et rédiger les comptes rendus des réunions du Comité de pilotage ;
 - Assurer l'animation des échanges entre les différents acteurs. *

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.

- 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 DE GESTION DES RISQUES TYPES

Option a. 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/qa_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.