

# ROYAUME DU MAROC



**Ministère de  
l'Économie et des  
Finances**



**Programme des  
Nations unies pour  
le Développement**

## **APPUI A LA MISE EN PLACE DE LA CARTE DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT AU MAROC**

### **Système d'Information Géographique**

#### **Descriptif sommaire :**

Dans le cadre des engagements souscrits par le Maroc au titre de la Déclaration de Paris et préalablement au Forum d'Accra (2008), le projet a pour objectif d'appuyer le processus d'harmonisation et d'alignement mis en œuvre par les partenaires du développement dans le sens d'une efficacité accrue de l'Aide accordée au Royaume.

Sur la base d'un partenariat avec le PNUD, et en étroite collaboration avec la coopération espagnole/AECID, le Ministère de l'Économie et des Finances s'engage à assurer l'établissement d'une « Carte de projets de développement » via un Système d'Information Géographique permettant une gestion harmonisée des données et informations relatives aux projets de développement.

Le projet proposé souhaite intervenir spécifiquement sur l'établissement d'un système de collecte et de gestion des données relatives 1) aux projets financés par l'aide publique au développement au Maroc 2) aux projets structurants de développement au Maroc. La carte du Développement/Système d'Information Géographique (SIG) permettra à l'ensemble des partenaires d'accéder à des données complètes et fiables sur les interventions définies au titre de l'aide et du développement.

Rabat, juin 2008

# APPUI A LA MISE EN PLACE DE LA CARTE DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT AU MAROC

Année 2008  
Pays : Maroc

<b>Résultat Attendu de l'UNDAF</b>	E : Les capacités de l'Etat et de la société civile, en matière de gouvernance démocratique sont accrues pour assurer un développement humain et la réalisation des ODM
<b>Résultat Attendu du CPAP</b>	E.2 La participation civile et citoyenne et l'exercice des droits humains sont renforcés
<b>Produit Attendu du CPAP</b>	E.2.1 Les capacités de la société civile sont renforcées pour un meilleur partenariat avec l'Etat, les collectivités locales et le secteur privé
<b>Partenaire de mise en œuvre</b>	Ministère de l'Economie et des Finances
<b>Autres partenaires</b>	Coopération Espagnole/ AECID

Dans le cadre des engagements souscrits par le Maroc au titre de la Déclaration de Paris et préalablement au Forum d'Accra (2008), le projet a pour objectif d'appuyer le processus d'harmonisation et d'alignement mis en œuvre par les partenaires en développement dans le sens d'une efficacité accrue de l'Aide accordée au Royaume.

Sur la base d'un partenariat avec le PNUD, et en étroite collaboration avec la coopération espagnole/AECID, le Ministère de l'Economie et des Finances s'engage à assurer l'établissement d'une « Carte de Projets de Développement » via un Système d'Information Géographique autorisant la gestion harmonisée des données et informations relatives aux projets de développement.

Le projet proposé souhaite intervenir spécifiquement sur l'établissement d'un système de collecte et de gestion des données relatives 1) aux projets financés par l'aide publique au développement au Maroc 2)aux projets structurants de développement au Maroc. La carte du Développement/Système d'Information Géographique (SIG) permettra à l'ensemble des partenaires d'accéder à des données complètes et fiables sur les interventions définies au titre de l'aide et du développement.

Période couverte par le Programme de Pays :  
CPAP 2007-2011

Composante du Programme :  
*Promotion de la Gouvernance Démocratique*

Titre de l'intervention :  
Appui à mise en place d'un système d'information géographique

Award ID : 49927  
Project ID : 61373  
Durée du projet : 2008 - 2010  
Arrangement de gestion : Exécution Nationale (NEX)  
Date LPAC : 9 avril 2008

Budget estimatif:  
**682 318 USD** (non compris la contribution en nature du gouvernement)

Ressources allouées :

- Gouvernement (en nature) : 410 095 USD
- Sources de Fonds :
  - Donateur SRCF : 15 000 USD
  - Donateur AECID : 437 318 USD
  - Donateur PNUD : 70 000 USD

Partie du budget non financée : 160 000 USD

Lieu

Date 04 AOUT 2008

**Approuvé par le partenaire de mise en œuvre :**

**Approuvé par le PNUD – Maroc :**

Pour le Ministre de l'Economie et des Finances  
Le Directeur du Budget

Signé : Abdellatif BENMAM



## ACRONYMES

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APD	Aide Publique au Développement
AWP	Annual Work Plan ou Plan de Travail Annuel
BD	Base de données
CAD	Comité d'Aide au Développement
CCA	Common Country Assessment ou Bilan Commun de Pays
CCF	Country Cooperation Framework ou Cadre de coopération pays
CEA	Commission Economique pour l'Afrique
CO	Country Office ou Bureau de Pays (BP)
CPAP	Country Programme Action Plan ou Plan d'Action du Programme de Pays
CPD	Country Programme Document ou Projet de Programme de Pays
CPDM	Carte de projets de développement au Maroc
CSO	Civil Society Organizations ou Organisations de la Société Civile
DB	Direction du Budget*
DEPP	Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation*
DSI	Division des Systèmes d'informations
DTFE	Direction du Trésor et des Finances Extérieures*
FACE	Fund Authorization and Certificate of Expenditures ou autorisation de fonds et de certificat de dépenses
GMS	General Management Service (GMS) ou Services généraux de gestion
ISS	Implementation support services (ISS) ou Services de support à la réalisation
LPAC	Comité Local d'Examen des Projets
MAEC	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MYFF	Multi-year Funding Framework ou Plan de Financement Pluriannuel
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SBAA	Standard Basic Assistance Agreement ou Accord de base type en matière d'assistance
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle
SIG	Système d'Information Géographique
UNDAF	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
UNDG	United nations Development Group ou Groupe des Nations Unies pour le Développement

---

\* Direction du Ministère de l'Economie et des Finances

## SOMMAIRE

<b>Acronymes</b>	<b>3</b>
<b>I. Analyse de la Situation</b>	<b>5</b>
<b>II. Stratégie et Objectifs du projet</b>	<b>7</b>
A. Stratégie Partenariale	7
B. Objectifs et Valeur ajoutée du SIG au Maroc	9
<b>III. Description du produit attendu</b>	<b>13</b>
A. Description de la future carte de projets de développement	13
B. Périmètre et modalités d'accès	17
<b>IV. Cadre de Résultats et de Ressources</b>	<b>20</b>
<b>V. Arrangements de gestion du projet</b>	<b>25</b>
A. Structure Organisationnelle	25
B. Modalités de Suivi et Evaluation	34
C. Arrangements Financiers	35
D. Contexte Juridique	36

## ANNEXES

<i>Annexe 1 : Plan de travail annuel - Année 2008</i>	<b>38</b>
<i>Annexe 2 : Outil de suivi des indicateurs de produits</i>	<b>40</b>
<i>Annexe 3 – Fiches qualité des activités</i>	<b>42</b>
<i>Annexe 4 : Journal initial des risques</i>	<b>61</b>
<i>Annexe 5 – Plan de communication, de suivi et d'évaluation</i>	<b>62</b>
<i>Annexe 6 – Contexte juridique et modalités de partenariats</i>	<b>64</b>
<i>Annexe 7 – Récapitulatif des contributions &amp; échéancier indicatif des versements</i>	<b>71</b>
<i>Annexe 8 – Glossaire</i>	<b>72</b>
<i>Annexe 9 - Résultats de l'Enquête OCDE 2008 (Maroc) de Suivi de la Déclaration sur l'Efficacité de l'aide (en cours de finalisation)</i>	<b>73</b>
<i>Annexe 10 - Note de Synthèse du projet SIG - CPDM</i>	<b>74</b>

## I. Analyse de la situation

### Processus de réformes au Maroc : Transition politique et démocratique majeure

Le Maroc s'est engagé depuis les années 2000 dans une transition politique et démocratique majeure. De nombreuses réformes visant à affirmer la gouvernance démocratique ont été réalisées et d'autres sont en cours de réalisation.

Cet engagement se manifeste à travers diverses initiatives dont la plus récente et la plus importante est l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), lancée en 2005 par Sa Majesté le Roi Mohammed VI. Cette initiative représente une vision globale pour le développement, fondée sur des principes de démocratie, **d'efficacité économique** et de développement humain. Elle est basée sur **l'accroissement des dépenses publiques pour le développement social** et sur une **approche multisectorielle et multidimensionnelle** de réduction de la pauvreté. L'INDH préconise une **planification stratégique basée sur l'établissement de diagnostics** qui amèneraient les autorités locales à revoir leurs plans de développement socio-économique, à assurer une **meilleure coordination entre les interventions sectorielles**, et à intégrer les initiatives sociétales locales.

Il en va de même pour les réformes visant le renforcement des principes de bonne gouvernance. C'est le cas de la **consolidation de la gouvernance publique** à travers notamment la **réforme de l'administration** et de la justice, le renforcement de la transparence et la poursuite de la modernisation des Entreprises et Etablissements Publics.

Récemment, à l'occasion de la présentation de la Loi de Finances 2008, le Maroc a réitéré sa volonté d'approfondir les réformes visant à rationaliser la gestion publique, à mettre en place un système financier solide et crédible, et à poursuivre les réformes sectorielles afin de doter l'économie marocaine de la capacité de résistance nécessaire pour faire face aux aléas de la conjoncture et de la concurrence internationale.

La volonté nationale de renforcer l'efficacité de l'action publique via l'intégration multisectorielle, la promotion de la transparence de l'action publique et la coordination des interventions, trouve ses résonances au niveau international dans le processus d'Harmonisation et d'Alignement de l'Aide débuté en 2003 à Rome à l'occasion de la « Déclaration sur l'efficacité du Développement ».

### La déclaration de Paris et l'initiative internationale d'efficacité du développement :

*(Cf. Annexe 9 : Enquête OCDE 2008 Maroc – Suivi de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide)*

Introduits et développés dans le cadre des récentes Conférences et Sommets internationaux (2003-2006), les concepts d'harmonisation et d'alignement de l'aide sur les priorités nationales, ainsi que les impératifs de gestion axée sur les résultats, ont progressivement émergé et pris forme jusqu'à investir pleinement le dialogue relatif à l'aide au développement.

Ces concepts et impératifs structurent désormais la réflexion relative à l'évolution des flux et à l'impact de l'aide. Dans ce contexte, nombre de partenaires préconisent désormais la mise en œuvre d'interventions concertées, programmées sur la base de données fiables et suffisantes, et mises en œuvre au moyen de systèmes de gestion modernes. Le Système Géographique d'Information présenté ci-dessous s'inscrit pleinement dans cette dynamique en tant qu'instrument d'information et de gestion des données relatives à l'aide et au développement au Maroc.

Dans le cadre de la Déclaration de Paris (2005), divers mécanismes, initiatives et autres mesures novatrices ont été proposés, tant par les «pays pilotes» de l'Initiative «Harmonisation et Alignement» que par les représentants d'organismes bilatéraux et multilatéraux mobilisés dans le sens d'une efficacité accrue de l'aide. A l'instar de l'OCDE - CAD et de la Banque Mondiale, les Agences, Fonds et Programmes des Nations Unies soutiennent pour leur part un processus dont les axes majeurs viennent renforcer les orientations d'un Programme de Réforme initié dès 1997.

En 2008, dans le cadre du Forum d'Accra (Ghana), les progrès enregistrés au titre de l'Agenda de Paris feront l'objet d'une nouvelle évaluation.

### **Harmonisation, Alignement et Coordination Nationale au Maroc**

Les autorités marocaines qui ont souscrit à la Déclaration de Paris, ont très tôt formalisé leur appui de principe à l'Agenda dérivé, notamment en devenant « pays pilote » de l'initiative « Harmonisation et Alignement ». En 2006, l'aide Publique au Développement nette au Maroc est estimée à 1,1% du Revenu National Brut<sup>1</sup>.

Le Maroc réitère en outre son appui à la mise en œuvre des bonnes pratiques telles que promues par le CAD, ainsi qu'à toute initiative visant à l'harmonisation des procédures, à une véritable collaboration en matière de soutien à la stratégie nationale de développement, et à l'harmonisation des approches et procédures afférentes (ex : passation des marchés et gestion financière, coopération déléguée, approche sectorielle et soutien budgétaire).

Le Ministère de l'Economie et des Finances Marocain tel qu'habilité et responsabilisé comme « Coordination Nationale » dans le cadre de l'initiative « Harmonisation et Alignement » est ainsi l'acteur essentiel à l'établissement d'un Système d'Information durable et de qualité.

---

<sup>1</sup> Rapport N°41981-MA ; « Appui des Politiques de Développement pour la réforme de l'Administration Publique » ; 16 avril 2008

## II. Stratégie & Objectifs du projet

### A. Stratégie partenariale :

Avec l'appui de l'AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo), le Ministère de l'Economie et des Finances, sur la base d'un partenariat avec le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), s'engage à assurer l'établissement d'un Système d'Information Géographique autorisant la gestion harmonisée des données et informations relatives aux projets de développement au Maroc.

Conformément au souhait exprimé par le Ministère de l'Economie et des Finances et les missions bilatérales et multilatérales préalablement sollicitées, et en garantissant la prise en compte des priorités définies par les partenaires engagés, le Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies / Représentant Résident du PNUD sera chargé de faciliter, en coopération avec ses partenaires nationaux, l'établissement du Système proposé.

### Intérêt du Maroc : Approfondissement des réformes en cours

Dans le cadre des engagements souscrits par le Maroc au titre de la Déclaration de Paris, le projet a pour objectif d'appuyer le processus d'harmonisation et d'alignement mis en œuvre par les partenaires du développement dans le sens d'une efficacité accrue de l'Aide accordée au Royaume.

L'intérêt du Maroc pour toute mesure favorisant les progrès attendus dans le domaine de l'harmonisation et de l'alignement de l'aide, ainsi que ceux issus de l'effort national de développement, a été réitéré à de multiples reprises par le Ministère Marocain des Finances et de la Privatisation.

Cet intérêt a été renouvelé à l'occasion de la Présentation de la Loi de Finances 2008, qui promeut comme priorité nationale l'approfondissement des programmes de réformes et plus précisément la réforme de la gestion publique, qui se développe selon trois axes principaux<sup>2</sup> :

- « La réforme de l'Administration Publique en vue d'en adapter et d'en réduire les structures, simplifier les procédures, et renforcer les performances afin qu'elle soit en mesure de fournir des prestations d'une meilleure qualité et d'un moindre coût ;
- La modernisation de l'approche budgétaire en vue de faire du Budget un instrument efficace au service du développement économique et social du pays ;
- La réforme du secteur des entreprises et établissements publics en vue d'améliorer leur gouvernance, de réduire leur dépendance à l'égard du Budget de l'Etat pour les organismes déficitaires et de renforcer leur contribution au développement du pays. »

La modernisation de l'approche budgétaire est l'un des points d'entrées clés du projet. Elle repose sur quatre piliers : la globalisation des crédits, la mise en place de la programmation pluriannuelle des dépenses, la promotion de la déconcentration et de la décentralisation, l'encouragement du partenariat et l'adaptation du contrôle. Cette nouvelle approche préconise le passage de la logique des moyens à celle de résultats afin de permettre « **l'optimisation de l'utilisation des ressources disponibles ainsi que la coordination des interventions des différents secteurs** ».

De même, l'encouragement du partenariat entre les secteurs public et privé et le renforcement du rôle de la société civile constituent un élément fondamental de la nouvelle approche budgétaire.

<sup>2</sup> Note de présentation de la loi de Finances 2008 – Ministère de l'Economie et des Finances

« L'approche du partenariat est inséparable du développement de la culture du dialogue entre les différents partenaires publics et privés afin d'assurer davantage de coordination, de cohérence et d'efficacité à leurs interventions. (...) Le champ social constitue en effet un domaine d'action privilégié de l'approche du partenariat dans la mesure où cette dernière permet une convergence des efforts des différents partenaires à savoir l'Etat, les Collectivités Locales, les Etablissements Publics et le tissu associatif pour lutter contre la pauvreté et les différentes formes de marginalisation et d'exclusion et l'amélioration des conditions de vie des populations concernées. »

Cet objectif visant le renforcement du « partenariat entre l'Etat, la société civile, les Collectivités Locales et le secteur privé » est également une priorité dans le cadre de coopération stratégique 2007-2011<sup>3</sup> du PNUD au Maroc.

### **Intérêt du PNUD : Le renforcement de capacités**

Avec l'appui du PNUD, la Direction du Budget au sein du Ministère de l'Economie et des Finances sera chargée de mettre en place le système d'information géographique.

La volonté du PNUD dans le cadre de ce partenariat, est de renforcer les capacités de la Direction du Budget afin de lui permettre une appropriation pérenne de la gestion de l'effort du développement au Maroc au-delà de la durée du projet.

Pour le PNUD, promouvoir l'exécution nationale et renforcer les capacités des institutions clés de la gouvernance nationale, sont des axes d'interventions prioritaires de son Plan Stratégique 2008-2011.

Afin d'assurer la mise en œuvre durable de ce projet, l'implication de la Direction du Budget, est garantie par la mise à disposition de toute l'équipe de la « Division des Systèmes d'Information » (DSI) et de leurs équipements.

Sur la base des besoins spécifiques identifiés au sein de la DSI, le PNUD s'attachera à renforcer les capacités de la Direction du Budget, entre autres via des cycles de formations ciblés et un accompagnement approfondie pendant toute la durée du projet. Le transfert de savoir-faire se fera également par le partage d'expériences internationales avec des pays ayant mené à bien des projets similaires (c'est le cas de la Colombie) et sera également facilité par l'AECID qui possède un solide réseau d'experts dans ce domaine.

Afin de s'assurer qu'un renforcement de capacités durable soit effectué dans le cadre de l'exécution du projet, un Plan de Renforcement de Capacité a été élaboré, pour un montant estimé à 142 740 USD, soit 27% du budget global du projet.

### **Mobilisation de partenariats autour de l'approche du projet :**

Le projet est fortement soutenu d'un point de vue financier et technique par l'AECID qui est à l'origine de l'initiative. Le PNUD et le Système des Nations unies soutenu par le Coordonnateur Résident sont directement impliqués dans la mise en œuvre du projet.

Lors de la réunion du Comité d'examen des projets locaux (LPAC) qui a eu lieu le 9 avril 2008 au sein du Ministère de l'Economie et des Finances, l'approche du projet a été fortement soutenue par l'ensemble des bailleurs de fonds et des partenaires. Plusieurs types de contributions ont été proposés afin de capitaliser et de tirer les enseignements des expériences similaires en la matière. Il est à noter à cet égard, les propositions de contributions financières de la Coopération Belge, de la Coopération Française (Service de Coopération et d'Action

<sup>3</sup> CPAP : « Plan d'Action du Programme de Pays 2007-2011 » – PNUD Maroc/ MAEC ; Signé en Février 2007

Culturelle de l'Ambassade de France) et de la Banque Mondiale. Le projet a eu un fort soutien de la Délégation de la Commission Européenne, chef de file du groupe thématique Harmonisation de l'Aide.

Par ailleurs, les institutions nationales se sont montrées intéressées et disposées à collaborer à l'initiative – Il s'agit essentiellement du Haut Commissariat au Plan, de l'Observatoire National du Développement Humain et du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération. L'ensemble des partenaires ayant montré un intérêt spécifique au projet ont été rencontrés par la mission d'expertise afin d'évaluer leurs besoins en tant qu'utilisateurs du système.

## **B. Objectifs et Valeur Ajoutée d'un Système d'Information Géographique (SIG) au Maroc:**

Au cours de nombreux ateliers de réflexion menés entre le PNUD, le Ministère de l'Economie et des Finances/Direction du Budget et l'AECID, les objectifs du projet ont été formulés sur la base du constat suivant :

Tout d'abord, la Direction du Budget possède une solide base de données relative aux projets de développement structurants au Maroc (appelée « ebudget »). Cependant, cette base de donnée n'a pas été conçue avec les outils de représentation nécessaires pour mettre en valeur les informations relatives aux financements et plus particulièrement aux données disponibles sur le niveau régional, ce qui ne facilite pas le processus de prise de décision.

En second lieu, les bailleurs de fonds disposent d'une faible information sur les efforts de coopération et de développement des autres bailleurs et du Gouvernement marocain. Ainsi, il ne leur est pas aisé d'harmoniser et d'aligner leurs efforts de coopération sur les besoins et priorités nationales du Maroc

Enfin, le public national et international n'a pas d'accès à une information suffisante sur l'effort de développement entamé au Maroc.

Une idée de projet a donc été développée sur la base de ce constat, s'articulant autour des 3 objectifs suivants :

- promouvoir la publication et divulgation des efforts de développement du Maroc.
- faciliter la prise de décision des organismes de l'Etat.
- encourager l'harmonisation et l'alignement de l'aide de coopération extérieure aux besoins exprimés en matière de développement du Maroc

Ainsi, le produit proposé, une « Carte de Projets de Développement au Maroc », est conçu pour répondre aux besoins des citoyens, acteurs du développement, Organismes de l'Etat et du Secteur privé sur le volet de la clarification de l'information relative à l'effort de développement au Maroc.

La « Carte de Projets de Développement au Maroc »/SIG, trouve sa valeur ajoutée dans sa distinction par rapport à d'autres outils existants qui montrent l'information en format alphanumérique, et qui ne sont pas nécessairement compatibles et interconnectés.

La Carte de Projets de Développement au Maroc constitue un outil d'information et d'aide à la décision qui présentera graphiquement en un site unique la distribution de tous les efforts de développement sur le territoire marocain.

## 1. Identification des besoins :

La définition des objectifs de ce projet a été réalisée sur la base de l'identification des besoins exprimés conjointement par le Ministère de l'Economie et des Finances et le PNUD. Les besoins, axés sur le **renforcement pérenne des capacités de la Direction du Budget** et concernent :

- (1) la mise à la disposition d'outils de représentation et d'information ;
- (2) le renforcement des capacités en matière d'information et de communication ;
- (3) la promotion et la valorisation des efforts menés par le Maroc.

### o Besoins en matière d'outils informatiques de représentations et d'informations :

- Mise en place d'une Base de Données unique, cohérente et intégrée relative aux projets de développement (projets Aide Publique au Développement et projets structurants<sup>4</sup>)
- Etablissement de tableaux de bord relatifs à l'Aide Publique au Développement au profit du Royaume du Maroc.

### o Besoins en matière de gestion de l'information et de communication :

- Disponibilité de l'accès aux informations relatives aux projets de développement (projets structurants – projets Aide Publique au Développement).
- Renforcement des capacités d'études et de prévision de la Direction du Budget par l'introduction d'outils d'analyse géographique de l'information des projets de développement.
- Instauration de mécanismes permanents de communication et de diffusion de l'information relative aux projets de développement.

### o Besoins en matière de promotion et de valorisation des efforts menés par le Maroc :

- Valorisation du patrimoine informationnel des projets publics financés par les bailleurs de fonds.
- Amélioration de la visibilité et de la perception des efforts du Royaume du Maroc en matière du développement.
- Amélioration de la visibilité et de la perception des efforts du Ministère – Direction du Budget - en matière d'utilisation et gestion de l'information.
- Faire bénéficier l'équipe du Ministère de l'expertise externe en matière de gestion projets, d'accompagnement technique et de communication.

Ainsi le projet s'attachera à profiter des expériences externes afin de :

- Accompagner la mise en œuvre des réformes budgétaires par l'appropriation des technologies adéquates.
- Renforcer la coopération en vue de bénéficier de l'expérience et du savoir faire international.
- Partager les expériences et les connaissances à travers les actions de formation et de qualification sur la création, la gestion et l'utilisation de l'information.

## 2. Objectifs

Les objectifs tels que définis et formulés conjointement au cours des précédentes rencontres entre le PNUD, le Ministère de l'Economie et des Finances/Direction du Budget et l'AECID sont les suivants :

<sup>4</sup> Les projets structurants sont les projets d'investissement et de réforme de grande envergure visant le développement économique et social du Royaume du Maroc.

• **Objectif :**

Dans ce contexte, l'objectif visé par ce projet est la « **Mise en place par le Ministère de l'Economie et des Finances – Direction du Budget - d'un Système d'Information Géographique sur l'effort de Développement au Maroc en adéquation avec le système d'information de la Direction de Budget au profit du Ministère et de ses partenaires, à savoir : l'Administration Marocaine, les Bailleurs de Fonds et les Citoyens** »

• **Objectifs Spécifiques :**

Ce système a une forte valeur ajoutée en terme d'organisation, de communication, de mise à jour et de facilitation de l'accès à l'information sur les projets de développement. Il permettra notamment de disposer de:

- Un Outil d'analyse et d'aide à la décision, favorisant :
  - Un meilleur appui aux priorités nationales de référence ;
  - Une réduction des inadéquations, duplications ou autres carences au niveau de la planification de l'aide;
- Un Outil de communication et de publication de l'information, permettant notamment :
  - Un appui à l'établissement ponctuel de rapports et autres bilans ;
- Un Outil de travail en équipe et de coordination, dont les points forts sont :
  - Une consolidation de la coordination entre les partenaires du développement.
  - Une maîtrise accrue des coûts des transactions et, à terme, réduction de ces coûts;

Tout en répondant aux besoins des partenaires, ce système doit assurer à la coordination nationale des capacités accrues en matière de communication sur le processus du développement d'une part ; et de planification, d'analyse et de suivi de l'engagement des partenaires dans le pays d'autre part.

### **3. Faisabilité du projet:**

Les précédentes réunions de réflexion entre les parties prenantes - Direction du Budget / PNUD / AECID - ont abouti au diagnostic suivant en matière de faisabilité du projet :

a) **Analyse des Capacités de la Division du Système d'Information de la Direction du Budget :**

- Le niveau de maturité du système d'information du Ministère se prête à la mise en œuvre du SIG/ Carte du Développement.
- Les Systèmes d'informations déjà développés au sein de la Direction du Budget (notamment «eBudget») constituent un pilier solide et cohérent de collecte et d'intégration des données pour alimenter le futur SIG/ Carte de Projets de Développement au Maroc. Cette carte constituera une opportunité majeure de valorisation des systèmes d'informations existants au sein de la Direction du Budget.
- La Direction du Budget a les compétences techniques pour la mise en place et le suivi du SIG/CPDM au Maroc
- La Direction du Budget dispose des standards technologiques et des outils logiciels requis pour mener à bien ce projet ce qui réduit considérablement le coût de la mise en œuvre du système.

b) Expertise technique apportée dans le cadre de la mise en place du SIG :

L'Agence Espagnole de Coopération Internationale - AECID bénéficie de l'expertise obtenue grâce à la mise en œuvre réussie de projets similaires dans d'autres pays et constitue ainsi un appui technique solide pour l'implémentation du SIG-CDM au Maroc.

C'est le cas notamment de la Colombie où un Système d'Information Géographique similaire a été mis en place et permet à la Présidence d'analyser et de s'orienter vers une coordination efficace de l'aide. L'AECID assure ainsi la mise en relation des experts internationaux et du projet.

En ce qui concerne la Direction du Budget, la Division des Systèmes d'Informations dispose d'une expertise technique solide. La DSI a déjà connu d'excellents résultats en développant, en 2005, un système d'information ebudget pour la gestion du budget au niveau national. Le renforcement de capacités portera essentiellement sur le volet « système d'information géographique ».

c) Accompagnement Technique et financier dans la gestion du projet :

Le PNUD en étroite collaboration avec l'AECID assure le financement et l'accompagnement du projet. La Direction du Budget fournit une contribution en nature importante via la mise à disposition de l'équipe de développement du projet de la Division des Systèmes d'Information.

Le PNUD assure la qualité et la gestion efficace du projet en proposant à la Direction du Budget une méthodologie de gestion de projet axée sur les résultats répondant aux standards internationaux « Prince II ».

Dans ce cadre, le renforcement de capacités se fera d'une part par des formations au profit de l'équipe de gestion du projet et d'autre part par un suivi rapproché dans la mise en œuvre du projet.

Aussi, le PNUD pourra mobiliser l'expertise internationale sur les questions d'efficacité de l'aide et pourra identifier les potentialités d'échange et d'apprentissage avec d'autres pays et plus généralement, avec l'appui du réseau des Nations Unies, promouvoir l'expérience marocaine à l'échelle internationale.

### III. Description du produit attendu

#### A. Description de la future Carte de Projets de Développement

Le Système d'Information Géographique est proposé par l'Ambassade d'Espagne / AECID en tant qu'instrument d'harmonisation et gestion des données, et sera adapté au système d'information existant au sein de la Direction du Budget/Ministère de l'Economie et des Finances. Cette adaptation consistera en une adéquation du logiciel d'Espagne et en un développement de toutes les fonctionnalités dont le Maroc a besoin.

Cela permettra au Ministère de l'Economie et des Finances d'avoir sur une même « Carte de Projets de Développement », les projets de développement structurants financés par le Gouvernement marocain, mais également dans ce cadre de rassembler des données fiables et complètes sur les interventions définies au titre de l'aide.

Concernant les données relatives aux projets de développement structurants du Maroc, les systèmes d'informations déjà développés au sein de la Direction du Budget constituent un pilier solide et cohérent de collecte et d'intégration des données pour alimenter le futur SIG/ Carte de Projets de Développement au Maroc. Les projets structurants sont les projets d'investissement et de réforme de grande envergure visant le développement économique et social du Royaume du Maroc.

Concernant les données relatives à l'Aide Publique au Développement au Maroc, le projet interviendra spécifiquement auprès des bailleurs de fonds pour établir un système de collecte et de gestion de ces données. L'Aide Publique au Développement (APD)<sup>5</sup> comprend, selon la définition du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, les dons et les prêts préférentiels<sup>6</sup>.

L'architecture technique du futur système SIG/CPDM est constituée de trois composantes principales à savoir :

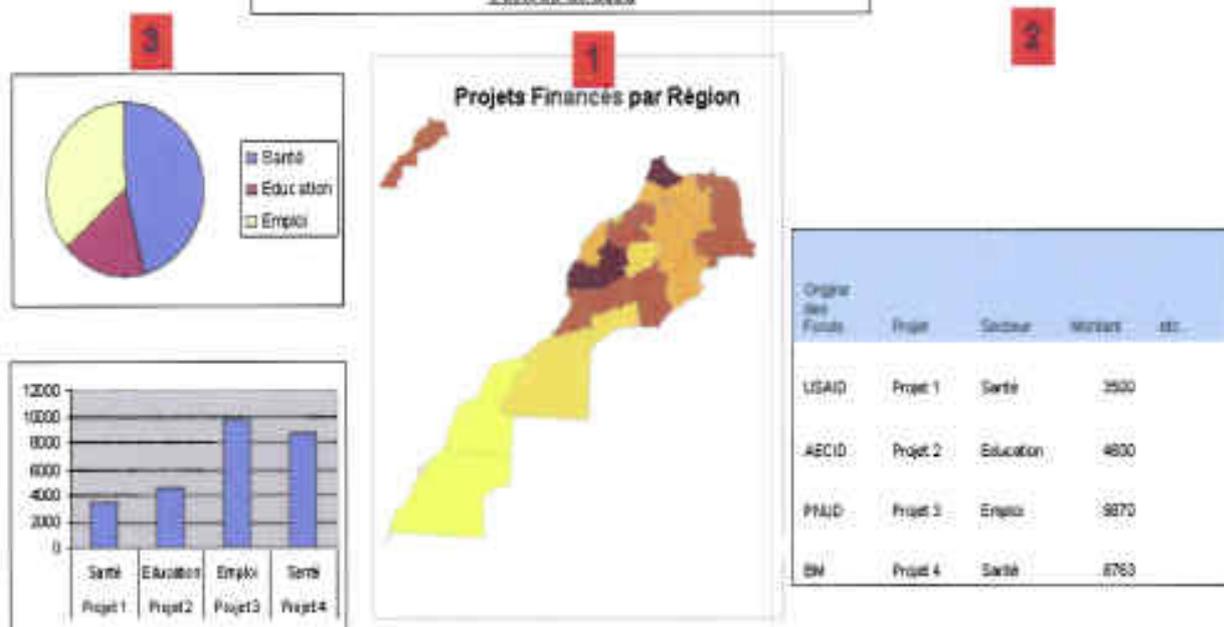
- Une base de données unique comprenant l'ensemble des informations relatives aux projets et à leur financement.
- Une application gestionnaire de l'information consistant en un module applicatif pour l'alimentation et la gestion des informations contenues dans la base de données.
- Une carte de Projets de Développement basée sur un Site Web et permettant – sous forme de tableaux de bord, d'information géographique (cf. Schéma) – la publication, la consultation et la communication d'informations relatives aux projets financés. Le site sera disponible en Intranet (DB, DTFE, DEPP), Extranet (Ministères, Etablissements Publics, Bailleurs de Fonds) et Internet (Citoyen).

<sup>5</sup> Haut Conseil de la Coopération Internationale

<sup>6</sup> L'APD correspond à tous les apports de ressources:

1. fournis aux pays bénéficiaires ou à des institutions multilatérales pour être ensuite acheminés vers les pays bénéficiaires ;
2. émanant d'organismes publics y compris les Etats et les collectivités locales ou d'organismes agissant pour le compte d'organismes publics ;
3. ayant pour but essentiel de favoriser le développement économique et l'amélioration du niveau de vie des pays bénéficiaires de l'aide, et comportant un élément de libéralité au moins égal à 25%.

**Exemple : Future présentation de l'information / Internet**  
**Tableau de bord**



- 1** Visualisation de l'information sous forme de carte
- 2** Visualisation de l'information sous forme de tableau
- 3** Visualisation de l'information sous forme graphique

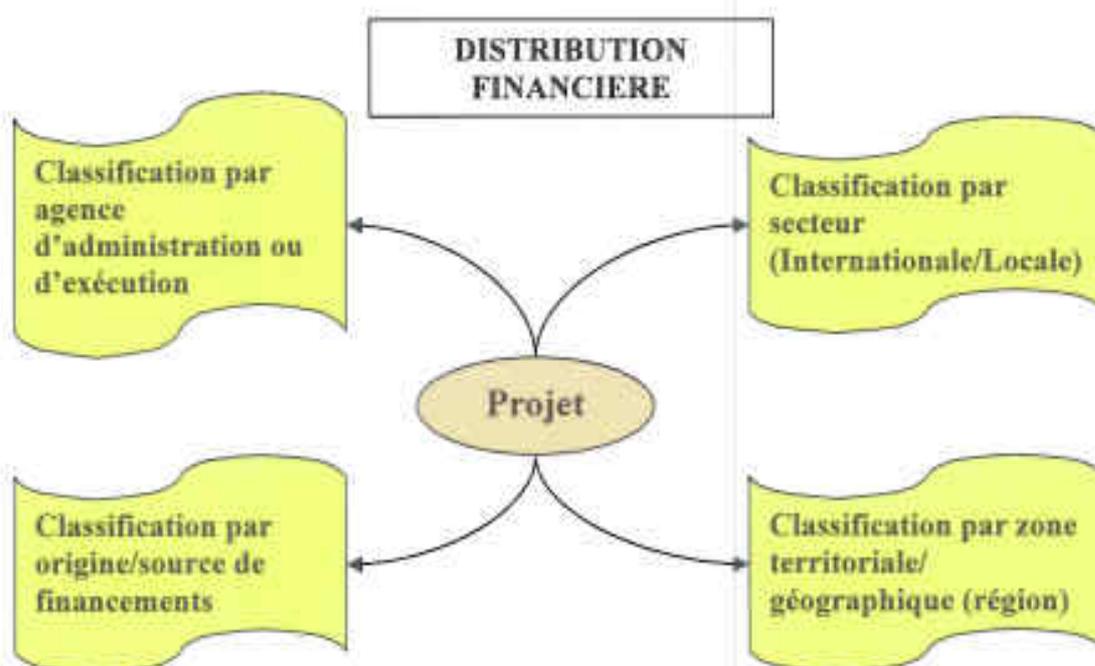
**Langues :**

Le système sera disponible dans un premier temps en français et en arabe puis en anglais dans une deuxième phase. L'application ne se fera pas uniquement au niveau des titres et fenêtres mais également au niveau des données. Un glossaire sera disponible pour faciliter cet aspect de multilinguisme.

### Schéma de l'information identifiée à gérer

Au sein de la base de données la classification des projets se fera sur la base de quatre critères : (1) classification par secteur, (2) classification par source de financements (3) classification par zone géographique (4) classification par agence d'administration/d'exécution<sup>7</sup>.

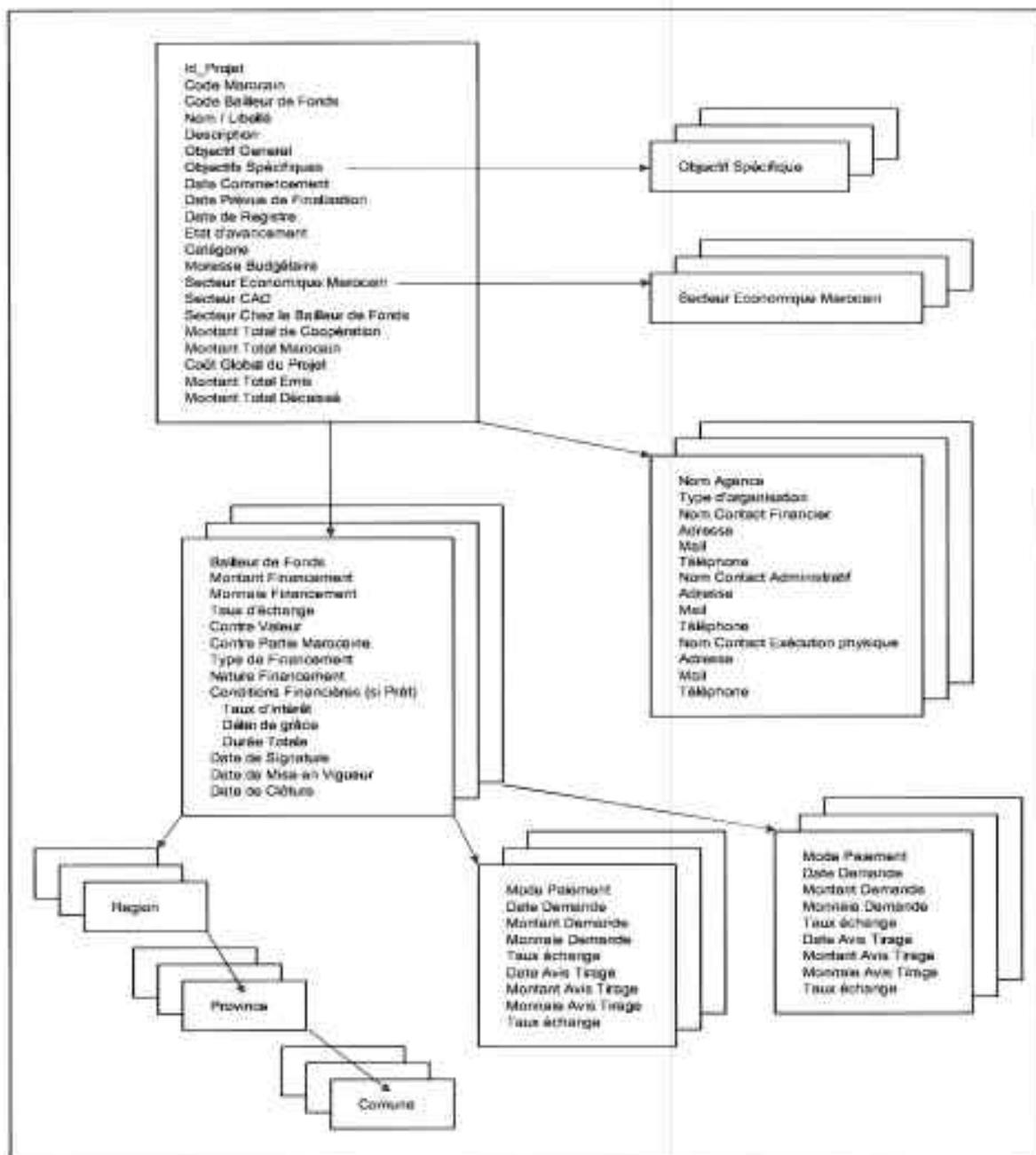
Le schéma ci-dessous, illustre les quatre portes d'entrées de la classification des projets dans la base de données :



Suite à la réunion du Comité Local d'Examen des Projets (LPAC), une série d'entretiens a eu lieu visant à identifier de manière détaillée les besoins des utilisateurs. Il s'en est suivi l'élaboration du schéma détaillé ci-dessous montrant l'importance du lien entre projets et accords de financements.

Cette structure flexible prévoit la gestion non seulement de l'information des bailleurs de fonds mais également l'information relative aux projets structurants marocains.

<sup>7</sup> Les critères relatifs aux indicateurs de suivi de la Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'Aide, pourront être inclus dans la base de données dans la phase de formulation de la Base de Données (Première activité du projet)



## B. Périmètre et Modalité d'accès :

### 1. Périmètre :

Le périmètre est évolutif dans plusieurs axes : soit géographique (National/ Régional/ Provincial/ Communal), soit concernant l'origine des financements (en tenant compte du fait que les projets peuvent avoir multiples sources de financement).

Les projets structurants bénéficiant d'un financement extérieur seront introduits dans un premier temps. Il s'agit plus précisément des projets d'investissement et de réforme de grande envergure visant le développement économique et social du Royaume du Maroc, et étant cofinancés par un bailleur de fonds étranger. Par la suite, les projets pris en charge intégralement sur le budget général de l'Etat seront introduits.

Au niveau géographique, les informations régionales seront introduites dans un premier temps, et les informations relatives au niveau provincial et communal dans une deuxième phase.

A terme, le périmètre du projet pourra être élargi:

Communes			
Provinces			
Régions			
	Projets de l'Etat bénéficiant de financements extérieurs ou pris en charge intégralement par le Budget Général de l'Etat	Projets des Etablissements Publics bénéficiant de financements extérieurs	Concours extérieurs bénéficiant aux ONG et au Secteur Privé

Légende :

 Projets intégrés en première priorité

 Projets intégrés en deuxième priorité

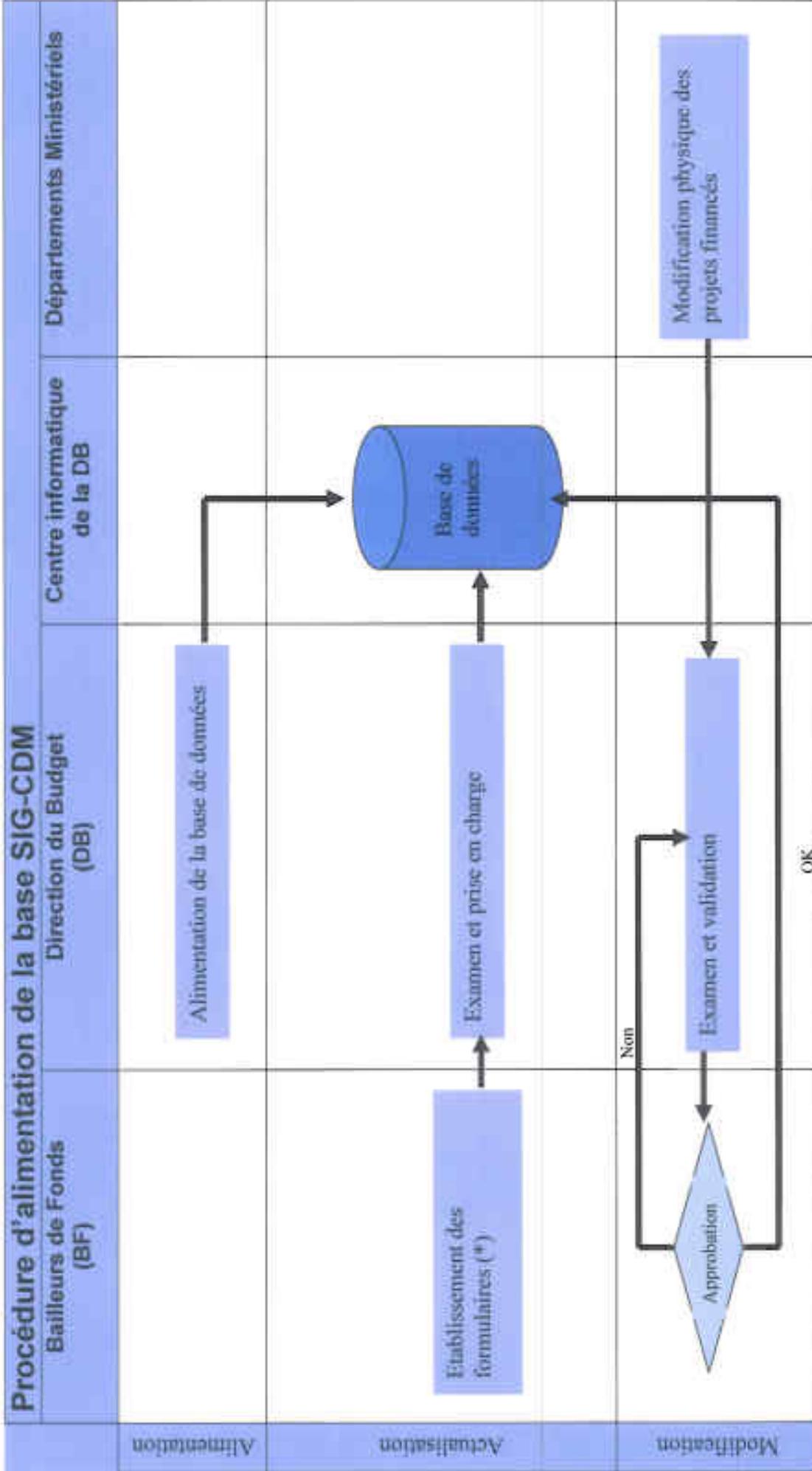
 Projets intégrés en troisième priorité

## **2. Modalités d'alimentation et d'actualisation de la base de données :**

L'alimentation de la base de données sera effectuée par les différents partenaires impliqués sur la base de **responsabilités et de points de contrôles et de sécurité** spécifiés dans le schéma ci-dessous.

Ainsi l'information provenant des systèmes d'information locaux est automatiquement intégrée au nouveau système.

D'autre part, la création et la modification des données des départements ministériels et organismes de l'État, ainsi que celles des bailleurs de fonds, se feront via un formulaire électronique. Le formulaire sera complété par le partenaire et envoyé à la Direction du Budget. Après vérification, la Direction approuvera et intégrera les données à la base de données ou elle renverra le Formulaire au partenaire pour modification.



(\*) Les formulaires seront élaborés en concertation avec la DB et les BF

## Modalités d'accès

Le système disposera de trois niveaux d'accès, à savoir en Intranet (DB/ DTFE/ DEPP), Extranet (Bailleurs de Fonds, Ministère, Etablissements Publics) et Internet (Citoyen).

	<u>Internet</u>	<u>Extranet</u>	<u>Intranet</u>
	Consultation Générale	Consultation Spécifique	Consultation Approfondie
Direction du Budget, DTFE, DEPP	X	X	X
Bailleurs de Fonds	X	X	
Départements Ministériels	X	X	
Autorités Régionales	X	X	
Citoyens	X		
<u>Sécurité</u>	La Direction du Budget est habilitée à autoriser l'information à publier sur Internet, et ce, en concertation avec la DTFE et la DEPP.	Accès à l'information relative aux secteurs d'intervention des partenaires. La Direction du Budget ne pourra pas modifier les informations des partenaires sans leur approbation	L'accès fortement supervisé devra passer à travers deux structures sécurisées et seule la DB, la DTFE et la DEPP y auront accès.

**Internet :** L'accès au Système par Internet permettra aux citoyens une consultation générale des informations graphiques et de quelques données limitées. L'intégralité des informations accessibles par Internet sera contrôlée par la Direction du Budget.

- Cible : Citoyens
- Consultation : Générale
- Sécurité : Information déjà publique. Cette condition sera assurée par la Direction du Budget en concertation avec la DTFE et la DEPP, seule habilitée à autoriser l'information à publier sur Internet

**Extranet :** Le niveau Extranet sera sécurisé et accessible uniquement à la DB, à la DTFE, à la DEPP, aux bailleurs de fonds, aux départements ministériels, et aux autorités régionales. Ces acteurs pourront consulter uniquement les informations spécifiques à leurs domaines, et les informations publiques. Les partenaires communiqueront leurs données à la Direction du Budget mais elle n'aura pas la possibilité de modifier les informations des acteurs impliqués sans leur approbation.

- Cible : Direction du Budget, Direction du Trésor et des Finances Extérieures, Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation, bailleurs de fonds, départements ministériels, et autorités régionales
- Consultation : Spécifique

- **Sécurité** : En plus de l'information publique, les impliqués n'auront accès qu'à l'information relative à leur secteur d'intervention. La Direction du Budget ne pourra pas modifier les informations des partenaires sans leur approbation.

**Intranet** : Ce niveau est uniquement accessible à la DB, à la DTFE, à la DEPP qui sont habilités à effectuer des consultations approfondies.

- **Cible** : Ministère de l'Economie et des Finances / DB – DTFE - DEPP
- **Consultation** : Approfondie.
- **Sécurité** : L'accès sera fortement contrôlé. Seule la DB, la DTFE et la DEPP y auront accès.

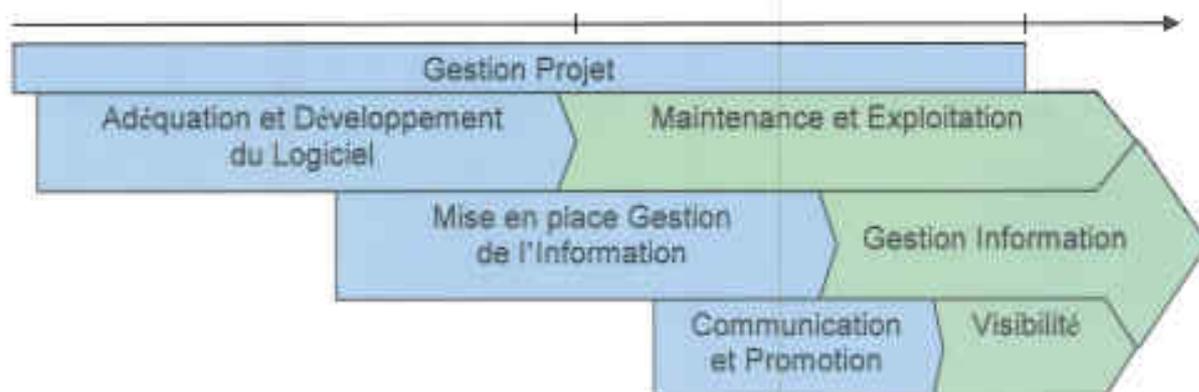
#### IV. Cadre de résultats et de ressources

Le projet sera développé sur la base des 4 axes clés suivants :

- Durabilité : assurer l'appropriation et la bonne gestion de la carte sur le long terme
- Logiciel
- Gestion de l'information ciblée
- Visibilité : développer une vision stratégique de gestion de l'outil CPDM sur le long terme

En 2009, le produit attendu du projet est : « Une carte de Projets de Développement comme outil d'analyse, de coordination et d'aide à la décision est élaborée sur la base d'un système durable établi au sein de la Direction du Budget ».

Pour atteindre le produit escompté en 2009, la structure et le chronogramme du projet seront les suivants :



Quatre activités seront mises en place en vue d'atteindre le produit escompté :

- **Adéquation et Développement du Logiciel** : le livrable attendu de cette activité est le développement d'un Logiciel qui sera composé d'un tableau de bord, d'un gestionnaire de la base de données, d'un connecteur avec les systèmes existants, et d'un module d'automatisation et d'introduction des données.
- **Mise en place de la gestion de l'information** : Cette activité assurera la mise en place de mécanismes solides de gestion de l'information afin d'assurer la durabilité du projet. Cette activité couvrira la collecte de données, le traitement et la transformation des informations et enfin la transmission et la communication des données.

- **Communication et promotion** : Cette activité vise à assurer au système sa visibilité. Le livrable attendu de cette activité est l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication relative à la carte des projets de développement.
- **Gestion du projet** : Cette activité relative à la structure de gestion du projet offrira des actions d'accompagnement, de suivi, d'évaluation et de formation notamment en gestion de projet axée sur les résultats.

*Pages suivantes :*

A) Le cadre de résultats et de ressources du projet 2007-2009 (Page 7)

B) Le plan de travail annuel - Année 2008 (Cf. Annexe 1)

A) Cadre de résultats et de ressources du projet 2008-2009 (Page 7)

Résultats escomptés (CPAP 2007-2011):

E.3 : « Le système de décentralisation/déconcentration et le processus de réformes sont renforcés » (UNDAF 2007-2011)

E.3.1 : « Les institutions nationales de contrôle et d'audit sont dotées de compétences et d'outils de gestion décentralisés ».(CPAP 2007-2011)

Indicateurs:

Ligne de service du MYFF : Promotion de la Gouvernance Démocratique

Stratégie de partenariat : Appui financier et technique pour le renforcement des capacités du Ministère des Finances à mettre en place et à gérer de manière durable un système d'information géographique

Titre du Projet et Numéro: APPUI A LA MISE EN PLACE DE LA CARTE DU DEVELOPPEMENT AU MAROC

Produit Prévu	CIBLES DES PRODUITS (ANNEES)	ACTIVITES PREVUES	PARTIES RESPONSABLES	Ressources allouées
<p><b>Produit 1 : Une carte de Projets de Développement comme outil d'analyse, de coordination et d'aide à la décision est élaborée sur la base d'un système durable établi au sein de la Direction du Budget.</b></p> <p>Indicateurs<sup>8</sup> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nb. de consultations Internet/Extranet / Intranet</li> </ul>	<p>Sous Produit fin 2008 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logiciel mis en place</li> </ul> <p>Sous Produit 2009 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Information des projets de développement saisie et publiée sur Internet</li> <li>- Un mécanisme de mise à jour est mis en place</li> </ul>	<p><b>1 Adéquation et développement du logiciel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécification des demandes</li> <li>• Architecture et conception</li> <li>• Développement: acquisition/installation et mise en œuvre des équipements d'exploitation</li> <li>• Tests</li> <li>• Mise en fonctionnement</li> </ul> <p><b>2 Infrastructure informatique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistique et Support</li> <li>• Mise en place des équipements (+ sécurité et suivi...)</li> <li>• Maintenance/Exploitation</li> </ul>	<p><b>Chef de l'équipe A – « Développement du Logiciel »</b></p>	<p>*PNUD : 384 858 USD *Direction du Budget (<i>Contribution en Nature</i>): 189 274 USD</p>
			<p><b>Chef de l'Equipe D – « Infrastructure Informatique » (Transversal)</b></p>	<p>*PNUD : 107 255 USD *Direction du Budget (<i>Contribution en Nature</i>): 24 448 USD</p>

<sup>8</sup> Les indicateurs et les cibles annuelles des produits seront alimentés et affinés lors de la première mission de consultation du projet (1<sup>ère</sup> activité de mise en œuvre du projet).

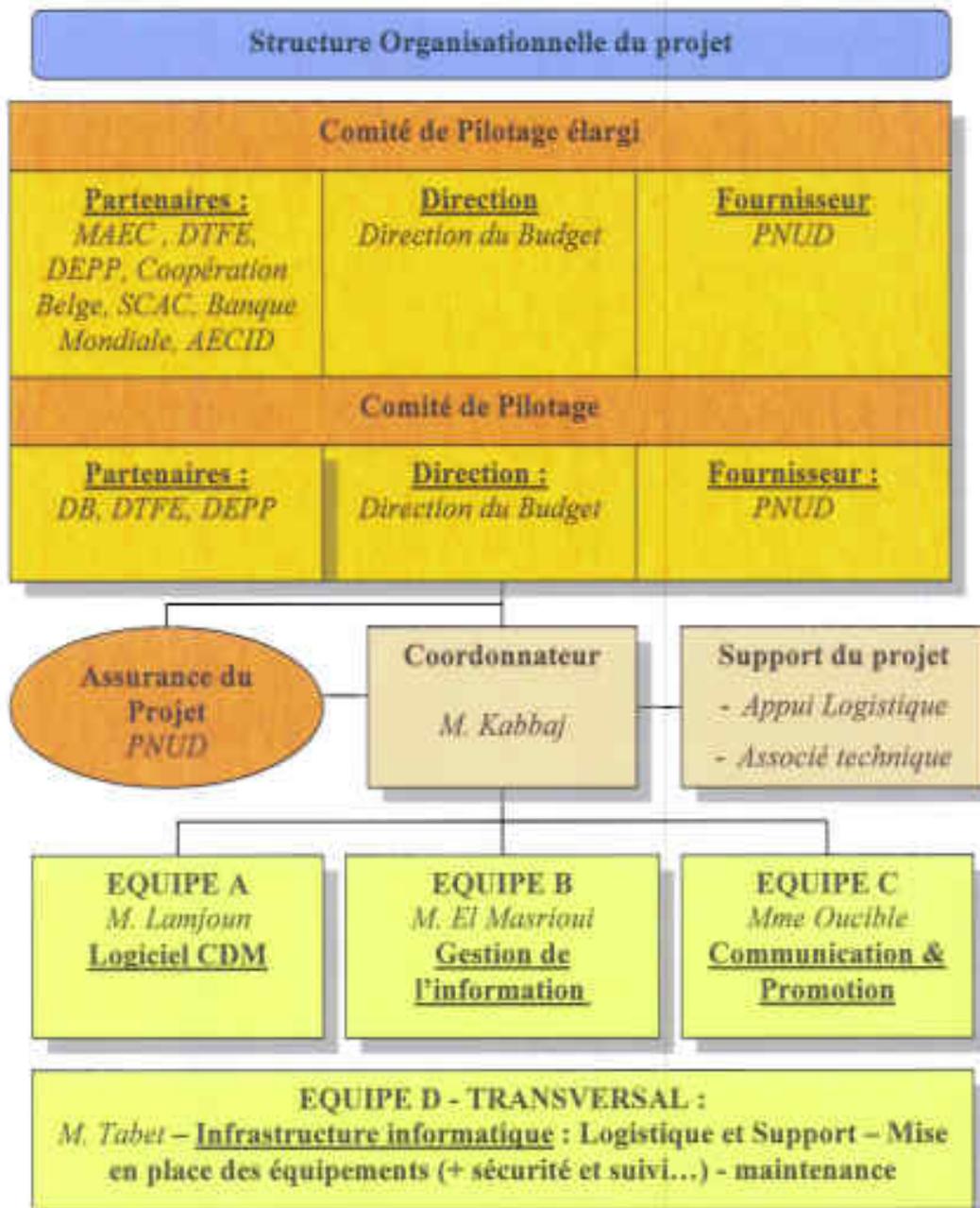
<ul style="list-style-type: none"> <li>- % APD dans la base de données</li> <li>- Résultats des questionnaires / Sondages</li> </ul>	<p><b>3</b> <u>Mise en place de la gestion de l'Information</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification et caractérisation des sources d'information</li> <li>▪ Composition des équipes de collecte, de traitement et de transmission</li> <li>▪ Formation des équipes (Négociation, Service – Client, Intégration des données...)</li> <li>▪ Elaboration des procédures standardisées pour la gestion de l'information (Formulaires de collecte, règles et recommandations...)</li> </ul>	<p><b>Chef de l'équipe B – Gestion de l'information:</b></p>	<p>* PNUD : 41 009 USD</p> <p>* <b>Direction du Budget (contribution en nature) : 193 218 USD</b></p>	
	<p><b>4</b> <u>Communication et Promotion :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboration de la stratégie de communication</li> <li>▪ Gestion de la relation Médias</li> <li>▪ Diffusion de l'information</li> </ul>	<p><b>Coordonnateur Communication (C)</b></p>	<p>* PNUD : 64 670 USD</p> <p>(dont <i>Stratégie de communication</i> 9 465 USD et <i>Application stratégie</i> : 55 205 USD)</p>	
	<p><b>5</b> <u>Appui au pilotage du projet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place de l'équipe de gestion du projet</li> <li>▪ Formation de l'équipe en gestion de projet axée sur les résultats</li> <li>▪ Participation à une mission en Colombie: partager les savoir-faire et enseignements tirés de l'expérience colombienne</li> </ul>	<p><i>Direction du Budget : Chef du Projet PNUD</i></p>	<p>* PNUD : 100 946 USD</p>	
<p><b>BUDGET TOTAL PNUD</b></p>				<p><b>698 738 USD</b></p>
<p><b>BUDGET TOTAL Dir. BUDGET (en nature)</b></p>				<p><b>406 940 USD</b></p>
<p><b>BUDGET TOTAL PROJET</b></p>				<p><b>1 105 678 USD</b></p>

**B) Le plan de travail annuel - Année 2008 (Cf. Annexe I)**

## V. Arrangements de gestion du projet

### A. Structure organisationnelle

Une équipe de gestion et de pilotage du projet a été mise en place afin d'assurer la bonne mise en œuvre des activités dans le cadre du plan de travail pré-établi. Suite à une identification des besoins approfondie des différentes divisions au sein de la Direction du Budget qui seront amenées à gérer le projet, un plan de renforcement de capacités a été établi et sera mis en œuvre au cours de la phase d'exécution.



---

## PILOTAGE DU PROJET

---

### **Comité de pilotage du projet :**

Le comité de pilotage est responsable des décisions relatives à l'orientation du projet lorsque des directives sont sollicitées par le Coordonnateur du projet, y compris l'approbation des révisions.

Le comité de pilotage du projet est composé des institutions suivantes :

- Direction du Budget en tant que directeur du Comité de Pilotage
- PNUD en tant que fournisseur
- La Direction du Trésor et des Finances Extérieures et la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation en tant que partenaires du projet avec la Direction du Budget

Des revues du projet sont effectuées par ce comité

- à une fréquence trimestrielle
- à des points de décision déterminés pendant la durée du projet
- ou lorsque le coordonnateur les juge nécessaires.

Le coordonnateur consultera aussi ce comité pour les décisions lors du dépassement des tolérances du projet. Ce comité comporte trois intervenants :

- une Direction, qui préside le comité et qui est responsable du projet, en collaboration avec les partenaires et le fournisseur. Le rôle de la Direction est d'assurer que le projet est focalisé pendant toute sa durée sur la réalisation de ses objectifs et produits (la Direction doit garantir que le projet offre un bon rapport qualité/prix, assurant une approche consciente des coûts et équilibrant les demandes des bénéficiaires et fournisseurs).
- un Fournisseur principal, qui représente les intérêts des parties qui fournissent un appui financier et/ou technique au projet (élaboration, développement, facilitation, achats, mise en oeuvre). La fonction principale du fournisseur au sein du Comité de projet est de fournir du conseil par rapport à la viabilité technique du projet. Son rôle doit avoir l'autorité d'acquiescer et garantir les ressources des fournisseurs requises.
- Les principaux partenaires – utilisateurs du produit final - sont responsables de contrôler que les solutions correspondent aux besoins exprimés, dans les contraintes du projet. Ce rôle représente les intérêts de tous ceux qui bénéficieront du projet, ou de ceux pour qui les livrables résultant des activités réaliseront des objectifs spécifiques. Les partenaires évaluent le progrès par rapport aux objectifs prévus et aux critères de qualité.

Les responsabilités du comité de pilotage sont les suivantes :

- Au lancement du projet (LPAC) : le comité de pilotage, en consultation avec les partenaires, se réunira au lancement du projet et sur la base du document du projet, il étudiera la faisabilité du projet, les risques encourus et les partenariats potentiels.
- Revue Trimestrielle :
  - d'évaluer l'état d'avancement du projet par rapport au plan de travail prévu : Cette évaluation sera faite sur la base de l'examen des rapports d'activités et financiers trimestriels, et des journaux de suivi présentés par le coordonnateur de projet.
  - de valider les révisions éventuelles et de signer le plan de travail du trimestre suivant

- de faire des recommandations et des propositions afin d'assurer le bon déroulement 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 entre les différentes parties prenantes et à l'harmonisation de l'approche
  - d'identifier les modalités d'élargissement de l'expérience et du périmètre de la base de données si nécessaire.
  - Planifier 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 (2010) afin d'évaluer les résultats finaux du projet, de tirer les enseignements du SIG - CPDM, de proposer un plan de mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation finale du projet, et enfin d'étudier les potentialités de réplication du projet à d'autres domaines (allant au delà des financements).

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.

#### **Comité de Pilotage élargi :**

Aux vues des nombreux partenariats mobilisés autour de ce projet, il a été décidé qu'un comité de pilotage élargi soit également constitué. Ce comité de pilotage élargi, présidé par la Direction du Budget sera consulté au sujet des grandes orientations stratégiques du projet. Ce comité de pilotage élargi sera constitué des institutions suivantes :

- Direction du Budget – en tant que Directeur
- PNUD - en tant que fournisseur

Parmi les représentant des partenaires :

- Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération
- Direction du Trésor et des Finances Extérieures
- Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation
- AECID
- Coopération Belge
- SCAC
- Banque Mondiale

Le comité de pilotage élargi se réunira à une fréquence annuelle à l'occasion des revues annuelles du projet ou à la demande du comité de pilotage.

---

## **GESTION DU PROJET**

---

#### **Coordonnateur :**

Le coordonnateur ou chef de projet est responsable de la gestion du projet au quotidien et à plein temps. Sa responsabilité principale est la production des résultats escomptés par le projet

et décrits dans le document de projet, selon les normes de qualité requises, et en prenant en compte les spécificités et contraintes de temps et de coûts imparties.

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

La Direction du Budget nommera un coordonnateur, qui consacrera une importante partie de son temps à la gestion de ce projet prioritaire. Il assumera, en étroite concertation et sous la supervision du Comité de Pilotage, les responsabilités suivantes :

- **Est redevable des résultats du projet :**
  - Est responsable de définir quand, où et comment les activités seront mises en œuvre
  - Veille à ce que le projet soit conforme à son plan
  - Est responsable et redevable pour la gestion du projet au quotidien, du suivi général de la mise en œuvre opérationnelle et de l'évaluation permanente du Projet ;
- **Gère les ressources et les achats:**
  - Initie la sélection des ressources nécessaires à une bonne mise en œuvre des activités
  - Supervise les consultants/ chefs d'équipe dans la réalisation de leur mission ;
  - Assure la gestion financière du Projet ;
  - Assure la gestion administrative et comptable du projet ;
  - Assure la préparation des termes de référence des contrats de services, d'études et de travaux ;
  - Assure le contrôle de la qualité des prestations réalisées dans le cadre du projet en relation avec les services techniques concernés (services, études et travaux) ;
- **Gère la communication:**
  - Informe toutes les parties prenantes de l'avancement
  - Organise et participe aux réunions et ateliers d'échange nationaux dans le cadre du projet
  - Prépare et rédige les comptes-rendus des réunions du Comité de pilotage
  - Assure l'animation des échanges entre les différents acteurs;
- **Gère le reporting**
  - Planification : Elabore les documents de planification annuels - AWP
  - Suivi Obligatoire : Assure le suivi régulier du projet - l'élaboration de l'ensemble des rapports de suivi et d'évaluation du Projet à une fréquence trimestrielle + 1 rapport annuel
  - Journaux de suivi : Rempli sur une base trimestrielle les journaux de suivi : risques, problèmes, enseignements tirés du projet
- **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 projet quand il a atteint ses objectifs où s'il n'est plus en mesure d'atteindre ses objectifs
- **Assure la gestion des connaissances dans le cadre du projet :**
  - Gère l'interface entre le personnel du projet et l'administration centrale, notamment en ce qui concerne l'intégration des enseignements du projet dans les politiques publiques
  - Est responsable des formations et des actions transversales prévues par le Projet ;

---

## SUPPORT DU PROJET

---

L'équipe de support au projet sera composée de deux personnes : un associé technique et un appui logistique.

### ASSOCIE(E) TECHNIQUE AU PROJET

Sous la supervision directe du coordonnateur – chef du projet, l'associé(e) technique s'acquittera des tâches et responsabilités suivantes :

#### ➤ Planification

- *Contribuer à l'élaboration des plans de travail annuels du projet, conformément aux activités prévues dans le cadre de résultats et de ressources du document de projet, et en étroite collaboration avec les différents partenaires du projet – ces plans de travail annuels devront être soumis à l'approbation du Comité de Projet avant mise en œuvre.*
- *Contribuer à l'élaboration des plans de travail trimestriels (si nécessaire, sur la base des plans de travail annuels).*
- *Contribuer à l'élaboration du plan annuel de suivi & évaluation du projet*
- *Contribuer à l'élaboration du plan des achats annuel*

#### ➤ Gestion et Suivi

L'associé(e) technique, sous la supervision directe du chef de projet, et en collaboration avec l'Assurance Qualité du PNUD, est chargé(e) de contribuer à une mise en œuvre efficace des activités du projet et d'effectuer les tâches de suivi requises par les modalités de gestion de projet précisées dans le document de projet, notamment :

#### 1. Suivi de la mise en œuvre des activités

L'associé(e) technique:

- *Veille, en appui au chef de projet, à ce que le projet soit conforme à son plan en assurant la mise en œuvre des activités du projet et la production des résultats escomptés, en conformité avec le document de projet et selon les normes de qualité et de temps pré-établies.*
- *tient à jour les outils de gestion de projet, sur la base des informations fournies par le coordonnateur :*
  - *Journal des risques*
  - *Journal des problèmes*
  - *Journal des enseignements tirés.*
- *prépare les rapports trimestriels d'avancement (progrès dans la mise en œuvre des activités planifiées, actualisation des risques et questions) à soumettre à l'Assurance Qualité du PNUD;*
- *prépare le rapport annuel et le soumet à l'Assurance Qualité du PNUD;*
- *contribue à la préparation de tous les documents et rapports périodiques d'avancement demandés ;*
- *participe à l'organisation des ateliers, réunions de suivis et manifestations du projet et à la rédaction de leurs comptes-rendus ;*

- *participe à l'organisation des formations et séminaires*

## 2. Gestion administrative et financière

L'associé(e) technique :

- *assure la gestion administrative, financière et comptable du projet*, tout en assurant le respect des procédures applicables aux modalités d'Exécution nationale (tenue des registres financier et comptable, appui à la gestion du personnel, des équipements et matériel...);
- *assure les travaux du secrétariat du projet*: rédaction des correspondances, organisation et tenue des dossiers
- *gère les requêtes de paiements auprès du PNUD*, en employant le « FACE » (Fund Authorization and Certificate of Expenditures) ;
- *gère les ressources financières et de comptabilité* pour garantir la précision et fiabilité des rapports financiers;
- *élabore les documents comptables et rapports financiers*
- *prépare les révisions budgétaires sur la base des révisions des plans de travail* (annuelles ou à tout autre moment du cycle de projet)
- *assiste le coordonnateur* dans le suivi et la gestion de la réception des contributions nationales ;
- *prépare les documents requis pour la mission d'Audit* et assiste le coordonnateur dans la mise en œuvre des recommandations de l'Audit ;
- *assure, sur une base mensuelle, le rapprochement des dépenses* (rapports PNUD / rapports Projets) ;

### ➤ **Coordination & Communication**

L'associé(e) technique, sous la supervision directe du coordonnateur, et en collaboration avec l'Assurance Qualité du PNUD, est chargé(e) d'assurer la coordination efficace et la bonne circulation de l'information entre les partenaires et parties prenantes du projet notamment :

- *Appui à la coordination avec les différentes parties prenantes du projet* : le Comité de Pilotage et les partenaires ;
- *Appui à la coordination avec l'Assurance Qualité du PNUD*, afin d'assurer la cohérence globale de la mise en œuvre du projet et le respect des normes ;
- *Appui à la coordination avec les agents de mise en œuvre des activités* (consultants, prestataires de services) ;
- *assure une bonne circulation de l'information* entre tous les partenaires et parties prenantes du projet ;

L'associé(e) technique pourra être amené à accomplir, à la demande du coordonnateur, d'autres actions/tâches selon les besoins du projet.

### **APPUI LOGISTIQUE AU PROJET:**

L'appui logistique fournit au coordonnateur un appui d'administration et de gestion, tel que requis par les besoins du projet ou du Chef de projet. Une personne déléguée de la Direction des Systèmes d'information assurera cette tâche.

---

## ASSURANCE QUALITE DU PROJET

---

### Assurance 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. 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 et des autres bailleurs de fonds parties prenantes du projet.

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

---

## EQUIPES DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

---

### Equipe A - Logiciel CPDM :

Les activités de l'équipe « Logiciel Carte de Projets de Développement s'inscriront dans le prolongement des missions de l'équipe « Service de Développement des Systèmes Métiers » existante au sein de la Division des Systèmes d'Information. Le Service SDSM a d'ores et déjà pour mission générale d'assurer les travaux de conception, de développement, de redéploiement et de maintenance des systèmes métiers. Sur la base de cette expertise, l'équipe Logiciel CDM, oeuvrera dans le cadre du projet SIG à la réalisation des tâches suivantes :

1. Spécification des demandes
  - a. Cahier des Charges
2. Architecture et conception
  - a. Modélisation de la solution technique
  - b. Document Architecture
3. Développement
  - a. Code Source
4. Tests
  - a. Document Validation Test
5. Mise en fonctionnement
  - a. Manuel Utilisateur
  - b. Document de Formation
  - c. Manuel de l'exploitation

L'objectif et le livrable attendu de la part de cette équipe est de développer un logiciel constitué des sous-livrables suivants :

- Tableau de Bord
- Gestionnaire de la base de données
- Connecteur avec Système Existant
- Module d'automatisation et d'introduction des données

### **Equipe B – Gestion de l'Information**

Sur la base des missions allouées au « Service du Décisionnel et de la Communication » visant à assurer le développement, la mise en place et le suivi des systèmes décisionnels, des outils de communication, de la bureautique et de travail de groupe, l'équipe du projet SIG « Gestion de l'Information » sera chargée des tâches suivantes :

1. Identification des Sources d'information
  - a. Inventaire des Sources
2. Composition de l'équipe
  - a. Termes de référence de l'équipe
3. Formation de l'équipe
  - a. Manuels de formation
  - b. Fiches d'évaluation
4. Elaboration de procédures et de standards
  - a. Manuels de procédures et de standards.

L'objet de cette équipe est de mettre en place les bases solides à une gestion durable de l'information. Le but de cette activité et d'aboutir à la maîtrise des trois activités suivantes :

- Collecte
- Traitement et Transformation
- Transmission et communication

### **Equipe C – Communication et Promotion**

La division du système d'information désignera une personne pour veiller au bon déroulement des activités de communication, de vulgarisation et de promotion du SIG.

En cas de nécessité, l'équipe « Communication et Promotion » pourra faire appel à une expertise externe afin de mener à bien les tâches suivantes :

1. Désignation du chargé de communication
  - a. Termes de référence
  - b. Note de désignation
2. Elaboration de la stratégie de Communication
  - a. Stratégie de Communication
3. Mise en oeuvre de la stratégie de communication
  - a. Elaboration du Merchandising ( Campagne d'affichage, site web développé...)
  - b. Evénement de lancement
  - c. Campagne de rappel

Cette équipe vise à assurer au système sa visibilité. Le livrable attendu de cette activité est l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication relative à la carte de Projets de Développement : Stratégie de communication. Par ailleurs, le chargé de communication aura pour responsabilité la mise à jour régulière du glossaire de définitions accompagnant la carte des projets de développement.

### **L'équipe D – Infrastructure Informatique**

Les activités de l'équipe D « Infrastructure Informatique » s'inscriront dans le prolongement des missions allouées au « service de l'exploitation et du support » existant au sein de la Direction du Budget visant à assurer l'exploitation du patrimoine informationnel, la gestion du parc, l'administration des systèmes et des réseaux, l'entretien des équipements, la sécurité et le suivi de l'évolution du système d'information, le support et l'assistance aux utilisateurs ainsi que la gestion du Bureau d'ordre.

Au sein du projet SIG, cette équipe mènera des activités transversales qui auront une continuité au-delà de la durée du projet. Les tâches de l'équipe D seront les suivantes :

1. Logistique et Support
2. Mise en place des équipements de sécurité, de réseaux et de suivi
3. Maintenance/Exploitation
  - a. Document périodique

## **B. Modalités de Suivi –Evaluation**

### **1. Suivi**

Le suivi sera conduit selon les modalités suivantes, au cours du cycle annuel<sup>9</sup> :

#### *Planification du suivi*

- Les modalités et outils de suivi doivent être planifiés dans le cadre du Annual Work Plan sous la supervision du Comité de Pilotage. Le plan de suivi doit être validé lors de la signature du AWP.

#### *Réunions*

- Réunions de suivi régulières entre le coordonnateur et le chargé de projet PNUD
- Réunions trimestrielles de suivi de l'équipe de projet avec le Comité de Pilotage
- Réunion de lancement du AWP initial et réunion de révision en cas de besoins
- Une revue annuelle du projet sera effectuée par le Comité de Pilotage au cours du 1er trimestre de l'année suivante pour servir de base à l'évaluation des performances du projet. Cette évaluation impliquera toutes les parties prenantes clés du projet, ainsi que le Partenaire de mise en œuvre, et se concentrera sur la mesure des progrès faits dans les réalisations, et que celles-ci restent alignées sur les résultats escomptés.

#### *Rapports de suivi obligatoires*

- Quatre rapports d'avancement trimestriel :
  - Produits par le Coordonnateur/trice avec l'appui de l'Assurance Qualité si nécessaire
  - Validés par le « Directeur National » au niveau du Ministère des Finances et transmis au Comité de Pilotage
  - Les rapports doivent être réalisés à la fin de chaque trimestre et soumis au PNUD comité du pilotage
- Un rapport annuel certifié en fin d'année calendaire produit par le coordonnateur du projet, validé par le Comité de Pilotage et certifié par le Directeur National.

#### *Les outils suivants seront utilisés pour assurer le suivi du projet :*

- Plan de travail annuel (AWP) révisé
- Mise à jour du *journal des risques* : le journal des risques sera mis à jour en examinant l'environnement externe qui affecte la mise en œuvre du projet ainsi que les plans de gestion des risques associés.
- Mise à jour du *Journal des problèmes* : tout problème du projet sera enregistré dans le Journal des problèmes afin de faciliter leur résolution.
- Mise à jour du *Journal des enseignements tirés*: Les enseignements tirés du projet doivent être saisis activement pour assurer un enseignement continu et une adaptation au sein de l'organisation. Il est recommandé de mettre le journal des enseignements tirés à jour au moins une fois par an, lors de la revue annuelle du projet
- Mise à jour du *journal de qualité des activités* lors de la réalisation du Rapport Trimestriel: les progrès et la qualité des prestations produites seront évalués sur la

<sup>9</sup>Ces modalités sont détaillées dans le Guide de l'Utilisateur du PNUD, [http://content.undp.org/go/userguide/results/project/runningproj.fr?gl\\_in\\_enc=ISO-8859-1](http://content.undp.org/go/userguide/results/project/runningproj.fr?gl_in_enc=ISO-8859-1)

base des critères de qualité établis par le biais des indicateurs, de la description des prestations et du calendrier de planification des activités, et enregistré dans le journal de la qualité. Si des modifications sont nécessaires, la description des prestations et/ou le calendrier seront mis à jour.

Ces outils doivent être mis à jour par le coordonnateur/trice du projet en collaboration avec le chargé de projet PNUD et soumis aux réunions du Comité de Pilotage. Le Module Atlas de gestion de projet du PNUD sera mis à jour par le chargé de Projet PNUD, sur la base des informations récoltées.

## **2. Evaluation**

### **Options :**

- **Evaluation finale conjointe (2009) ?** Ministère des Finances - Coopération Espagnole – PNUD
- **Evaluation conjointe des Nations unies** - à l'occasion de l'évaluation mi-parcours de l'UNDAF
- **Evaluation des résultats du projet à l'occasion du forum d'Accra (2008)**
- **Evaluation par le suivi de l'enquête Déclaration de Paris (2008 & 2010)**

## **C. Arrangements Financiers**

*Cf. Annexe 7 – Contexte juridique et modalité de partenariats*

L'AECID contribuera au financement du projet avec un montant à hauteur de 437 317.78 USD transféré au PNUD. Ce dernier s'engage à mettre à disposition ces fonds au partenaire de mise en œuvre.

Le Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD) assurera le suivi régulier et l'évaluation du projet dans la perspective d'en tirer des enseignements en vue d'un partage d'expériences et d'un enrichissement mutuel avec ses partenaires. Sa contribution au projet sera de 70 000 USD.

La Direction du Budget au sein du Ministère de l'Economie et des Finances, partenaire de mise en œuvre, contribuera en nature au projet avec un montant estimé à hauteur de 410 095 USD.

Les ressources financières peuvent être rendues disponibles par des paiements directs en utilisant le nouveau formulaire « FACE » (Autorisation de financement et certificat des dépenses).

Les activités du projet seront mises en œuvre selon les procédures du PNUD applicables à la modalité d'Exécution Nationale (NEX) avec l'assistance administrative du PNUD Maroc.

La Direction du Budget au sein du Ministère de l'Economie et des Finances sera responsable de la coordination de l'ensemble des activités du projet et oeuvrera en étroite collaboration avec toutes les parties prenantes concernées engagées dans le projet. Elle sera responsable des questions techniques, administratives et financières. Le projet se conforme à la modalité d'Exécution Nationale qui implique l'utilisation de la modalité des paiements directs et la mise

à jour régulière d'un état financier (registre de demande de paiements). Le PNUD assistera la Direction du Budget en lui fournissant des services (approvisionnement, expertise). Il recouvrera les dépenses engagées pour ces services conformément aux procédures courantes (frais de gestion de 7%).

À la fin de chaque trimestre, le PNUD transmettra au projet un Rapport Combiné des Dépenses (CDR), rapport qui facilitera le rapprochement comptable. Le rapport combiné des dépenses final est envoyé au projet à la fin de chaque année après la comptabilisation de toutes les dépenses de l'exercice (qui comprennent les dépenses réelles, et gain and losses). Il sera soumis au projet au plus tard le 15 mars de l'année suivant l'exercice. Le CDR final devra être certifié après vérification par le partenaire de mise en œuvre et soumis au PNUD.

Pour ce présent projet, il a été opté pour la modalité des paiements directs conformément aux procédures PNUD dans le cadre du HACT<sup>10</sup>.

En ce qui concerne les paiements directs, le formulaire FACE devra être signé et soumis par le Coordonnateur National au bureau du PNUD pour effectuer des paiements au profit de tiers pour des biens et services fournis au projet. Les paiements directs sont soumis à la politique de recouvrement des coûts du PNUD et font dorénavant objet d'une facturation (ISS selon l'UPL en vigueur de l'année en cours Cf. « *Annexe 4 : Contexte juridique et modalités de partenariat* ») tel qu'il a été précisé dans un courrier envoyé aux partenaires en Juillet 2007.

#### **D. Contexte Juridique**

*Cf. Annexe 6 – Contexte Juridique et Modalité de partenariats*

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

Le Plan d'action du Programme de pays (CPAP), développé et signé par le Gouvernement Marocain<sup>11</sup> et le PNUD 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 oeuvre pour une durée d'une année calendaire<sup>12</sup>. Ainsi, pour une mesure plus efficace de la performance, les résultats attendus du projet s'inscrivent dans le cadre plus large de résultats du CPAP, et la combinaison de ces deux documents constitue désormais le « document de projet ».

Il est entendu que toute augmentation due à l'inflation, ou à toute raison, sera à la charge du Projet.

---

10 HACT : Approche Harmonisée des Remises d' Espèces

11 L'exécution du CPAP est confiée à l'Autorité Gouvernementale responsable de la coordination des activités du PNUD, en l'occurrence le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération.

12 Dans le cas de projets pluriannuels, un plan de travail spécifique doit être signé pour chaque année calendaire par le partenaire de réalisation et le PNUD