



Bruxelles, le 9.10.2015  
C(2015) 6983 final

**DÉCISION D'EXÉCUTION DE LA COMMISSION**

**du 9.10.2015**

**relative au programme d'action annuel 2015 et au programme d'action annuel 2016  
(partie 1) en faveur du Maroc à financer sur le budget général de l'Union européenne**

## DÉCISION D'EXÉCUTION DE LA COMMISSION

du 9.10.2015

**relative au programme d'action annuel 2015 et au programme d'action annuel 2016 (partie 1) en faveur du Maroc à financer sur le budget général de l'Union européenne**

LA COMMISSION EUROPÉENNE,

vu le traité sur le fonctionnement de l'Union européenne,

vu le règlement (UE) n° 236/2014 du Parlement européen et du Conseil du 11 mars 2014 énonçant des règles et des modalités communes pour la mise en œuvre des instruments de l'Union pour le financement de l'action extérieure<sup>1</sup>, et notamment son article 2(1),

vu le règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 du Parlement et du Conseil du 25 octobre 2012 relatif aux règles financières applicables au budget général de l'Union et abrogeant le règlement (CE, Euratom) n° 1605/2002 du Conseil<sup>2</sup>, et notamment son article 84(2),

considérant ce qui suit:

- (1) La Commission a adopté pour le Maroc un cadre stratégique unique pour la période 2014–2017<sup>3</sup>, dont les points 1.2.2 et 1.2.3. établissent les priorités suivantes: renforcer la gouvernance démocratique et l'Etat de droit; promouvoir une croissance durable et inclusive et la création d'emplois.
- (2) Le programme d'action annuel 2015 financé au titre du règlement (UE) n° 232/2014 du Parlement européen et du Conseil du 11 mars 2014 instituant un instrument européen de voisinage<sup>4</sup> vise ainsi à 1) renforcer l'Etat droit, en appuyant la réforme du système pénitentiaire; 2) appuyer la croissance du Maroc, en remédiant aux contraintes liées à la compétitivité, en facilitant l'accès au marché européen pour des opérateurs du secteur privé marocain et en soutenant la transition vers une économie verte; 3) appuyer l'employabilité, en réformant le dispositif de formation professionnelle.
- (3) Le programme d'action annuel 2016 (partie 1) financé au même titre vise ainsi à appuyer l'employabilité, en réformant le dispositif de formation professionnelle.
- (4) L'action intitulée *Programme d'appui à la réforme pénitentiaire au Maroc* vise à renforcer la gouvernance du système pénitentiaire, les capacités institutionnelles de la direction générale en charge de l'administration pénitentiaire (DGAPR), les compétences du personnel pénitentiaire, ainsi qu'à accompagner les politiques de réinsertion des détenus. Ce programme sera mis en œuvre en gestion directe (passations de marchés de services) et indirecte avec le Maroc (jumelages).
- (5) L'action intitulée *Programme d'appui à la croissance et la compétitivité du Maroc* (PACC) vise à appuyer: 1) les priorités du plan national d'accélération industrielle 2014-2020, 2) les priorités du plan de développement pour le commerce extérieur en lien avec l'ouverture commerciale qui résulterait d'un accord de libre-échange complet

<sup>1</sup> OJ L 77, 15.3.2014, p. 95.

<sup>2</sup> JO L 298 du 26.10.2012, p. 1.

<sup>3</sup> C(2014) 5092 du 23.7.2014.

<sup>4</sup> JO L 77/27, 15.3.2014.

et approfondi entre l'UE et le Maroc, 3) la transition vers une économie verte en s'alignant sur la charte pour le développement soutenable et la stratégie pour l'efficacité énergétique. Ce programme sera mis en œuvre à travers un contrat de réforme sectoriel assorti d'un volet d'assistance complémentaire en gestion directe (passations de marchés de services et subventions directes) et indirecte avec le Maroc (jumelage).

- (6) L'action intitulée *Programme d'appui à la formation professionnelle / Développement du capital humain au Maroc* vise à appuyer le développement d'un dispositif de formation élargi et plus inclusif, l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du marché du travail, la mise en œuvre d'une gouvernance plus efficace et intégrée dans ce secteur. Ce programme sera mis en œuvre à travers un contrat de réforme sectoriel assorti d'un volet d'assistance complémentaire en gestion directe (passations de marchés de services), indirecte avec le Maroc (jumelages) et indirecte avec une (des) agence(s) des Etats membres.
- (7) Il y a lieu d'adopter une décision de financement dont les modalités sont fixées à l'article 94 du règlement délégué (UE) n° 1268/2012 de la Commission<sup>5</sup>.
- (8) Il y a lieu d'adopter un programme de travail en matière de subventions dont les modalités sont fixées à l'article 128, paragraphe 1, du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 et à l'article 188, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) n° 1268/2012. Le programme de travail est constitué de l'annexe 2 (section 5.4.1).
- (9) La Commission peut confier des tâches d'exécution du budget en gestion indirecte aux entités désignées dans la présente décision, sous réserve de la conclusion d'une convention de délégation. Conformément à l'article 60, paragraphes 1 et 2, du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012, l'ordonnateur compétent doit s'assurer que ces entités garantissent un niveau de protection des intérêts financiers de l'Union équivalent à celui qui est exigé de la Commission lorsque celle-ci gère des fonds de l'Union.
- (10) La Commission peut confier des tâches d'exécution du budget en gestion indirecte au pays partenaire désigné dans la présente décision, sous réserve de la conclusion d'une convention de financement. Conformément à l'article 60 (1) (c) du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012, l'ordonnateur responsable a assuré que des mesures ont été prises pour encadrer et soutenir la mise en œuvre des tâches qui lui sont confiées dans le pays partenaire. Une description de ces mesures et les tâches qui lui sont confiées sont fixées dans les annexes de la présente décision.
- (11) L'ordonnateur responsable peut attribuer des subventions sans appel à propositions sous réserve que les conditions applicables aux exceptions aux appels à propositions prévues à l'article 190 du règlement délégué (UE) n° 1268/2012 soient remplies.
- (12) Il convient de permettre le paiement d'intérêts de retard sur la base de l'article 92 du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 et de l'article 111, paragraphe 4, du règlement délégué (UE) n° 1268/2012.
- (13) Conformément à l'article 94, paragraphe 4, du règlement délégué (UE) n° 1268/2012, la Commission doit définir ce que l'on entend par «modifications non substantielles de

---

<sup>5</sup> Règlement délégué (UE) n° 1268/2012 de la Commission du 29 octobre 2012 relatif aux règles d'application du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 du Parlement européen et du Conseil relatif aux règles financières applicables au budget général de l'Union, JO L 362 du 31.12.2012, p. 1.

la présente décision», afin de garantir que toute modification de ce type puisse être adoptée par l'ordonnateur délégué compétent.

- (14) Les mesures prévues par la présente décision sont conformes à l'avis du comité de l'instrument européen de voisinage institué par l'article 15 de l'instrument de financement visé au considérant 2,

DÉCIDE:

#### *Article premier*

##### **Adoption de la mesure**

La mesure constituée par le programme d'action annuel 2015 et le programme d'action annuel 2016 (partie 1) en faveur du Maroc, présentée dans les annexes est adoptée :

La mesure comporte les actions suivantes:

- Annexe 1: Programme d'appui à la réforme pénitentiaire au Maroc ;
- Annexe 2: Programme d'appui à la croissance et la compétitivité du Maroc ;
- Annexe 3: Programme d'appui à la formation professionnelle / Développement du capital humain au Maroc.

#### *Article 2*

##### **Contribution financière**

La contribution maximale de l'Union européenne autorisée par la présente décision pour la mise en œuvre du présent programme est fixée à 165 millions d'euros:

- 5 millions d'euros à financer sur la ligne budgétaire 21.03.01.01 du budget général de l'Union européenne pour 2015 et
- 160 millions d'euros à financer sur la ligne budgétaire 21.03.01.02 (dont 145 millions d'euros du budget général de l'Union européenne pour 2015 et pour un montant de 15 millions d'euros du budget général de l'Union européenne pour 2016).

La contribution financière prévue au premier alinéa peut aussi couvrir les intérêts de retard.

La mise en œuvre de la présente décision est subordonnée à la disponibilité des crédits prévus dans le projet de budget pour 2016 après l'adoption du budget pour ledit exercice ou dans le système de douzièmes provisoires.

#### *Article 3*

##### **Modalités de mise en œuvre**

Les tâches d'exécution du budget en gestion indirecte peuvent être confiées aux entités désignées aux annexes, sous réserve de la conclusion des conventions y afférentes.

La section 4 des annexes visées à l'article 1<sup>er</sup>, deuxième alinéa, énonce les éléments exigés par l'article 94, paragraphe 2, du règlement (UE) n° 1268/2012.

L'ordonnateur compétent peut attribuer des subventions sans appel à propositions conformément à l'article 190 du règlement délégué (UE) n° 1268/2012.

#### *Article 4*

##### **Modifications non substantielles**

Les augmentations ou les diminutions de 10 millions d'euros maximum n'excédant pas 20% de la contribution visée à l'article 2 premier alinéa, considérant chaque exercice séparément, ou les modifications cumulées des crédits alloués à des actions spécifiques n'excédant pas 20 % de cette contribution, de même que les prolongations de la période de mise en œuvre, ne sont pas considérées comme substantielles au sens de l'article 94, paragraphe 4, du règlement délégué (UE) n°1268/2012, pour autant qu'elles n'aient d'incidence significative ni sur la nature ni sur les objectifs des actions. Le recours à la réserve pour imprévus est pris en considération dans le plafond fixé au présent article.

L'ordonnateur compétent peut adopter des modifications non substantielles dans le respect des principes de bonne gestion financière et de proportionnalité.

Fait à Bruxelles, le 9.10.2015

*Par la Commission*  
*Johannes HAHN*  
*Membre de la Commission*

FR



Cette action est financée par l'Union européenne

**ANNEXE 1**

**À la décision d'exécution de la Commission approuvant le programme d'action annuel 2015 et le programme d'action annuel 2016 (partie 1) en faveur du Maroc à financer sur le budget général de l'Union européenne**

**Fiche d'Action pour le programme d'appui à la réforme pénitentiaire au Maroc**

<b>1. Intitulé/acte de base/numéro CRIS</b>	Programme d'appui à la réforme pénitentiaire au Maroc Numéro CRIS: ENI/2015/37-752 financé par l' <i>Instrument européen de voisinage</i>			
<b>2. Zone bénéficiaire de l'action/localisation</b>	Maroc voisinage Sud, Maroc Ensemble du territoire national			
<b>3. Document de programmation</b>	Cadre unique d'appui pour l'appui de l'Union européenne (UE) au Maroc (2014-2017)			
<b>4. Secteur de concentration/domaine thématique</b>	Volet 2 du cadre unique d'appui : «Soutenir la gouvernance démocratique, l'Etat de droit et la mobilité»			
<b>5. Montants concernés</b>	Coût total estimé: 5 millions d'euros Montant total de la contribution du budget de l'UE: 5 millions d'euros			
<b>6. Modalité(s) d'aide et modalité(s) de mise en œuvre</b>	Modalité de projet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion directe : Passation de marchés de services</li> <li>• Gestion indirecte avec le Royaume du Maroc : Jumelage</li> </ul>			
<b>7. Code(s) CAD</b>	150/15130: Legal and judicial development & 15140: Government administration			
<b>8. Marqueurs (issus du formulaire CRIS CAD)</b>	<b>Objectif stratégique général</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif important</b>	<b>Objectif principal</b>
	Développement de la participation/bonne gouvernance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
	Aide à l'environnement	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Égalité entre hommes et femmes (y compris le rôle des femmes dans le développement)	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
	Développement du commerce	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
	<b>Marqueurs de Rio</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif important</b>	<b>Objectif principal</b>
	Diversité biologique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lutte contre la désertification	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atténuation du changement climatique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adaptation au changement climatique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9. Programmes phares thématiques «Biens publics mondiaux et défis qui les accompagnent»</b>	N/A			

## RESUME

Les objectifs du projet visent à renforcer l'Etat de droit et la gouvernance démocratique au Maroc et à accompagner la mise en œuvre de la réforme de la politique pénale et pénitentiaire.

Les résultats attendus du projet sont les suivants:

1. La gouvernance du système pénitentiaire est consolidée à travers le renforcement (i) des capacités institutionnelles de la délégation générale de l'administration pénitentiaire et à la réinsertion (DGAPR) et (ii) des compétences des acteurs pénitentiaires via l'établissement d'un cadre participatif de dialogue pluri-acteurs et d'un cadre formatif structuré, spécialisé et de qualité;
2. La mise en œuvre de politiques de réinsertion sociale des détenus et personnes condamnées via la mise en place d'un dispositif d'accueil, d'évaluation et d'accompagnement pour les détenus, des programmes d'intervention, la recherche appliquée et un renforcement des mécanismes de coopération et de participation avec la société civile.

Le processus d'identification et de formulation du projet s'est déroulé dans le cadre d'une concertation continue avec les représentants des parties prenantes marocaines, la DGAPR, et l'ensemble des partenaires et organisations impliquées dans le secteur pénitentiaire.

## 1 CONTEXTE

### 1.1 Contexte sectoriel/national/régional/domaine thématique

Depuis quelques années, le Maroc a entamé de profondes réformes politiques et institutionnelles, dont la réforme constitutionnelle en juillet 2011, insufflant de nombreux changements législatifs, visant à consacrer les principes d'indépendance de la justice, de respect et de protection des droits de l'homme et des libertés individuelles, ainsi que le principe de l'égalité entre hommes et femmes.

La Constitution contient un ensemble de dispositions relatives au traitement et à la protection des droits des détenus et inclut le régime pénitentiaire dans les attributions législatives dévolues au Parlement. La charte de la réforme du système judiciaire, élaborée par la Haute Instance du dialogue national en juillet 2013, confirme la réforme de la justice en tant que priorité du programme gouvernemental et prévoit, entre autres, le renforcement de la protection judiciaire des droits et libertés liée à la révision de la politique pénale et la réforme de la politique d'incrimination<sup>1</sup>. Dans ce cadre, l'adoption d'une politique efficace de sanction est préconisée, instituant une alternative aux sanctions privatives de liberté, la simplification des conditions d'application des mécanismes et procédures juridiques pour aménager la peine et faciliter la réintégration des détenus après leur libération, ainsi que l'amélioration des conditions de séjour des détenus et le renforcement de la protection des femmes et des enfants en conflit avec la loi.

Les avant-projets modifiant le code pénal et le code de procédure pénale ont été débattus en commission, présentés publiquement pour consultation avant d'être soumis au conseil du gouvernement et devraient être présentés au Parlement en octobre 2015. Ces codes prévoient entre autres de nouvelles mesures alternatives à la détention et de meilleures structures d'application des peines ainsi que la réduction des écarts actuels très larges entre les seuils minima et maxima des peines; actions dont l'on attend un impact direct pour diminuer les hauts niveaux de surpopulation pénitentiaire.

La DGAPR est devenue une structure autonome par Dahir n° I-08-49 du 29 avril 2008 portant nomination du délégué général à l'administration pénitentiaire et à la réinsertion et fixant ses attributions. Elle est détachée du ministère de la justice et rattachée directement à la Primature. Ce changement de statut a entraîné pour elle un accroissement du budget (équipement et fonctionnement).

La DGAPR a amorcé un changement d'orientation en janvier 2014, et connaît actuellement une restructuration importante, avec une réorganisation de ses directions et divisions, l'instauration d'une inspection générale consolidée placée sous le délégué général, un renouvellement de plusieurs directeurs de directions et de divisions, la révision du système de gestion des données et du système informatique, l'élaboration d'un système de classification des détenus et le développement d'une stratégie pour 3 ans (2015-2017) portant sur quatre axes d'intervention:

- 1) l'humanisation des conditions de détention;
- 2) la sécurité des personnes;
- 3) l'habilitation des détenus pour la réinsertion;
- 4) la modernisation de l'administration et le renforcement des mesures de gouvernance.

Cette réorganisation et cette planification entraînent pour la DGAPR des besoins nouveaux, en matière de renforcement des mécanismes de protection des droits de l'homme et des nouvelles mesures de gouvernance. Une commission interministérielle placée sous l'égide du chef de gouvernement, mise en place lors de la création de la DGAPR et prochainement fonctionnelle; elle sera chargée d'aborder

---

<sup>1</sup> Troisième objectif principal de la Charte intitulé « Renforcer la protection judiciaire, des droits et libertés ».



tous les sujets que partagent la DGAPR avec ses différents départements partenaires, les différentes entités déterminant ensemble les problèmes à régler au niveau administratif, la coordination et les mises au point sur les actions à mettre en œuvre.

### **1.1.1 Évaluation de la politique publique et cadre stratégique de l'UE**

La feuille de route du statut avancé, octroyée au Maroc en 2008, précisait d'ores et déjà que le renforcement de la coopération politique entre l'UE et la Maroc incluait la coopération judiciaire, dont «une coopération opérationnelle en matière de réinsertion des détenus».

Le plan d'action UE-Maroc de la politique européenne de voisinage, ainsi que la stratégie de coopération de l'UE 2014-2017 avec le Maroc constituent le cadre actuel à travers lequel l'UE oriente son action visant, entre autres, à l'amélioration de la gouvernance au Maroc. Ce qui se traduit, entre autres, par des appuis au renforcement de la démocratie et des droits de l'homme, à la lutte contre la corruption, et à l'appui à la réforme du secteur de la justice et au renforcement du système pénitentiaire.

Enfin, le cadre unique d'appui de l'UE au Maroc, pour la période 2014-2017, se basant sur les objectifs de la charte de la réforme judiciaire et des priorités de la DGAPR, a inscrit le secteur de la réforme pénitentiaire dans son 2<sup>ème</sup> pilier, en appui à la gouvernance démocratique et l'État de droit. Les objectifs pour ce secteur visent à soutenir la modernisation du système pénitentiaire à travers l'amélioration des conditions de détention, la mise en place de programmes de réinsertion et de formation du personnel et la mise en œuvre des peines alternatives à la privation de liberté.

### **1.1.2 Analyse des parties prenantes**

Les parties prenantes du projet sont:

- Les cadres et le personnel de la DGAPR, incluant tous les agents pénitentiaires: surveillants, médecins, infirmiers, psychologues, assistants et éducateurs sociaux, les encadrants, le personnel administratif et technique; le personnel les délégations régionales de l'administration pénitentiaire, qui gère les établissements pénitentiaires au niveau régional;
- Les représentants des ministères et institutions publiques impliqués dans la réforme pénitentiaire et composant la commission interministérielle: justice; santé, éducation et formation professionnelle; jeunesse et sports ; la délégation interministérielle des droits de l'homme (DIDH), les acteurs judiciaires ;
- La Fondation Mohammed VI pour la réinsertion des détenus;
- Le Conseil national des droits de l'homme (CNDH);
- Les acteurs décentralisés: les représentants des provinces et les communes agissant dans leur mandat de suivi et organisant un réseau de services en vue de la réinsertion post-carcérale des personnes condamnées en lien avec la fondation Mohammed VI.
- Les organisations de la société civile (OSC) intervenant dans les établissements pénitentiaires œuvrant à l'amélioration des conditions de détention des prisonniers et leur assurant une assistance à la réinsertion ou à l'accompagnement post-carcéral.

- Les bénéficiaires finaux de l'intervention sont tous les détenus incarcérés, prévenus ou condamnés: adultes hommes et femmes, étrangers, mineurs de 14 à 20 ans détenus dans les centres de réforme et d'éducation ou dans des quartiers complètement séparés et indépendants des quartiers des adultes, ainsi que les prisonniers handicapés ou atteints de maladies mentales, et leurs familles, de manière indirecte.

### **1.1.3 Domaines d'appui prioritaires/analyse des problèmes**

Les principaux problèmes rencontrés par la DGPAP et de manière plus globale, du secteur pénitentiaire ont fait l'objet d'un certain nombre de rapports dénonçant la situation fragile des conditions de détention dans les établissements pénitentiaires<sup>2</sup>. Ces problématiques ont été consolidées par un diagnostic institutionnel mené en septembre 2014 avec le concours de l'Union européenne, et mettent en lumière l'utilisation excessive de la détention préventive prise comme la mesure de sanction générale, et les conséquences qui en découlent comme le surpeuplement carcéral, la non application des dispositions légales et des procédures en vue de limiter la détention préventive et l'aménagement des peines, un recours à une approche sécuritaire au détriment des conditions générales de détention, des droits des détenus et de leur réinsertion sociale.

De plus, une attention particulière sera apportée aux phénomènes de radicalisation chez les détenus, en vue d'en saisir les contours, les prisons constituant des lieux de vulnérabilité, mais pouvant également présenter des opportunités pour combattre la radicalisation, étant aussi des lieux où le changement et la transformation peuvent s'opérer.

Le Maroc compte une population carcérale estimée à environ 76 246 détenus<sup>3</sup> répartis dans 77 établissements pénitentiaires et encadrés par 10 215 agents pénitentiaires et agents affectés à la surveillance. 48% de cette population sont des détenus préventifs, les femmes représentent 3% des personnes incarcérées, 800 détenus sont étrangers et 4 000 mineurs entre 18 et 20 ans sont détenus dans les centres de réforme et éducation (CRE), ou dans des quartiers séparés des quartiers adultes dans les prisons. 44% des détenus ont entre 21 et 30 ans.

Les femmes, de par leur nombre limité, bénéficient généralement de quartiers ou d'espaces plus réduits que les hommes (sauf dans les prisons uniquement pour femmes) avec un accès plus ou moins limité aux services fournis en fonction de l'organisation des prisons<sup>4</sup>. Des mineurs âgés de moins de 18 ans sont incarcérés sans surveillance et suivi judiciaire spécifiques, alors qu'ils pourraient bénéficier de mesures alternatives à la détention en vertu de la législation nationale et de l'ensemble des règles internationales applicables aux enfants en conflit avec la loi.

- **Une gouvernance limitée de la DGPAP**

<sup>2</sup> Rapport de la commission parlementaire d'inspection à la prison d'Ouchaka de Casablanca (juillet 2012) ; Rapport du CNDH sur la crise des prisons (Octobre 2012) ; Rapport du Conseil des droits de l'homme - Groupe de travail des Nations Unies sur la détention arbitraire, A/HCR/27/48/Add5, 4 août 2014.

<sup>3</sup> Dernière estimation en février 2015. La stratégie de la DGAPR révèle un accroissement de cette population de 59 212 en 2008 à 70 099 en décembre 2014.

<sup>4</sup> La fondation Mohamed VI affirme accompagner toutes les femmes condamnées et prévenues en matière de réinsertion.

La gouvernance au sein du système pénitentiaire consiste à mettre en place un environnement rassurant et respectueux quant aux détenus et à leurs conditions de détention, un traitement transparent des personnes et des informations qui leur sont communiquées, une application claire des procédures visant à générer une culture organisationnelle positive, à coopérer avec les différents mécanismes de supervision, ainsi qu'une intégrité et une éthique professionnelles du personnel pénitentiaire. Un système pénitentiaire basé sur les normes et règles internationales est un système fondé sur un profond respect de la primauté du droit et des droits de l'homme, de la justice sociale et du développement humain.

La politique actuelle de la DGAPR, en vue d'agir sur la surpopulation carcérale, est de moderniser son parc par l'ouverture de nouveaux établissements et la fermeture de prisons considérées vétustes. 15 nouveaux centres pénitentiaires sont en voie de construction, 4 sont programmés et 20 autres sont prévus pour remplacer les anciennes prisons, ce qui constitue par ailleurs une solution budgétaire onéreuse.

Par rapport à la réalité du système pénitentiaire marocain, il existe aujourd'hui une volonté politique:

- d'assumer la responsabilité d'un changement, initié par la DGAPR, et qui essaye d'impliquer d'autres acteurs étatiques;
- d'ouvrir l'institution à la participation de la société civile: exercice de transparence démocratique;
- de respecter les droits fondamentaux de tous les détenus soumis à sa tutelle;
- d'améliorer les procédures de contrôle, notamment pour unifier les mesures disciplinaires prises à l'encontre des détenus et des agents;
- d'être efficace et cohérente pour aboutir à l'objectif de réinsertion sociale, par la mise en place de nouvelles méthodes et de nouveaux processus de gestion moderne et performants.

Cependant, la lisibilité et la déclinaison de toutes ces intentions sont difficiles à créer: les structures sont vétustes, il existe un manque d'effectifs et de personnel qualifié, des capacités de management réduites, une vision de la réinsertion qui repose encore trop largement sur un modèle d'assistantat, un manque d'instruments techniques et d'outils de gestion standard, et enfin une coordination faible des services et structures impliqués, tant au niveau intra-pénitentiaire qu'à l'extérieur des prisons. Les politiques et les pratiques doivent être réexaminées et être mises en conformité avec la nouvelle structure et les nouveaux systèmes. Les changements fructueux et aboutis, même s'ils ne sont que partiels, doivent être reconnus, et publiquement partagés.

Le renforcement institutionnel de la DGAPR doit dès lors consolider sa stratégie d'intervention et développer une coordination consolidée de ses actions avec tous les acteurs étatiques et non-étatiques impliqués dans le milieu pénitentiaire. Afin de mieux se positionner vis-à-vis du phénomène de surpopulation carcérale et de ses conséquences négatives sur la vie des détenus, il s'avère important pour la DGAPR de, notamment, discuter publiquement avec tous les acteurs, des principales thématiques techniques qui y sont liées, en vue de mieux responsabiliser chaque entité concernée, étatique comme non-étatique, afin de résoudre les problèmes identifiés.

En outre, il n'existe pas une approche commune, globale et intégrée des missions d'orientation et des objectifs stratégiques de la politique pénitentiaire nationale. Une administration pénitentiaire limitée dans ses ressources se doit de travailler en synergie avec ses partenaires, étatiques, privés et de la société civile.

A cet égard, le dialogue avec la société civile montre également ses faiblesses, même si son rôle par rapport au secteur est régi par la loi n° 23.98, les articles 10, 11 et 12 fixent la nature des associations habilitées à accéder aux établissements pénitentiaires, ainsi que les activités qu'elles sont autorisées à organiser en leur sein, à savoir les activités éducatives, sociales et religieuses. Toutefois, ce rôle devrait être renforcé de manière plus significative et leur permettre d'exercer d'autres activités telles que les activités et les programmes relatifs à l'éducation, à la citoyenneté et aux droits de l'homme au profit du personnel pénitentiaire et des détenus. Actuellement, les organisations non gouvernementales (ONG), à leur demande et sur autorisation du délégué général, peuvent rencontrer des détenus pour s'enquérir de leur situation.

Ainsi, cette approche commune, globale et intégrée des missions d'orientation et des objectifs stratégiques de la politique pénitentiaire nationale est essentielle pour toucher les causes profondes de rupture de l'individu vis-à-vis de la société, pour attaquer les causes réelles qui ont poussé le détenu à passer à l'acte et qui, non traitées, pourraient l'amener à récidiver.

- **Les faiblesses de la gestion des ressources humaines de la DGAPR et la formation professionnelle des agents pénitentiaires**

L'organisation des ressources humaines de la DGAPR, ainsi que de l'Institut national de formation des cadres et des établissements pénitentiaires paraît donner lieu à une administration sérieuse des personnels. Néanmoins, elle ne prend pas en compte les questions modernes liées à la gestion du personnel, tout particulièrement la gestion prévisionnelle des carrières, les référentiels d'emplois et des compétences, et la gestion de la formation.

Formalisée prioritairement dans le document stratégique de la DGAPR, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences souffre d'une absence de référentiels métiers, d'une cartographie des postes, et d'une gestion par compétences de l'employabilité du personnel. En sus, et même s'ils existent partiellement, les processus et les outils de diagnostic et de planification stratégique, les manuels de procédures, les référentiels d'évaluation institutionnelle nécessitent d'être revus, améliorés et conçus au service de la performance collective et individuelle.

L'arrêté n° 3660 du 20 septembre 2011 régit le fonctionnement des deux écoles de formation des cadres et agents de l'administration pénitentiaire et le déroulement de leur formation initiale et continue, dont le contenu s'avère à dominante sécuritaire. Le centre de formation des cadres (CFC), sis à Ifrane, ouvert en 2001, est chargé de la mise en œuvre d'une formation initiale de 6 mois (délivrée à une moyenne de 808 recrues ces 5 dernières années). Un nombre plus restreint de personnel a bénéficié de la formation continue (une moyenne de 300 personnes ces trois dernières années). Le CFC d'Ifrane deviendra à court terme une annexe du nouveau centre de Tiflet, construit en 2013 et opérationnel à partir de juin 2015. Cette structure moderne dispose d'un équipement matériel et mobilier adéquat, incluant 24 salles de formation, une grande bibliothèque, une salle informatique et des logements pour les participants et formateurs. Les deux centres comptent un personnel de 31 encadrants et enseignants permanents, 30 encadrants externes des services déconcentrés de la

DGAPR, 49 agents administratifs et techniciens et 27 agents de sécurité, avec 30% de femmes employées.

Malgré les progrès réalisés dans le développement de programmes de formation plus adaptés aux besoins réels du personnel et de méthodes pédagogiques utilisant une technologie innovante, plusieurs carences demeurent en ce qui concerne l'ingénierie du système de formation: la prépondérance de la formation sécuritaire, l'insuffisance de formateurs ou assimilés, l'absence de diagnostics, de planification et de programmation stratégiques des formations, la faible prise en compte des besoins dans les centres, l'absence de personnels relais pour identifier ces besoins, de référentiels métiers, de formation, de certification, la carence en manuels de procédures «sur le terrain » facilitant l'enseignement, la faiblesse du nombre de personnels formés en formation continue, et une formation insuffisante en matière de management sur les droits humains.

En sus de la formation dispensée à l'Institut national, plusieurs organismes nationaux (Fondation Mohammed VI, le CNDH, la Rabita Mohammedia des Oulémas), des organismes de coopération internationale (UNICEF, Bureau international des stupéfiants et de la coopération sécuritaire (USA) ou AECID (Espagne) et l'ONG Search for Common Ground entre autres, dispensent des modules de formation «indépendants» aux agents sur l'ensemble des établissements ou au niveau régional.

Ces interventions se font sans bien souvent sans articulation cohérente et par ailleurs ne font l'objet d'aucune mesure de vérification de la transférabilité des acquis sur le travail quotidien dans les établissements pénitentiaires.

- **Les carences existantes en matière de réinsertion des détenus**

L'administration pénitentiaire envisage le concept de réinsertion, en général et au travers de sa stratégie d'intervention, en particulier comme intégrant une approche conceptuelle criminologique de prévention à la récidive. Cependant, la structure organique et fonctionnelle et les dispositifs d'intervention de la DGAPR reposent encore sur modèle d'assistantat.

Les bases d'un traitement pénitentiaire efficace doivent se concentrer sur la classification et l'individualisation de l'exécution de la peine. Ces deux principes permettent de fournir des réponses adaptées aux problèmes et aux besoins de chaque détenu, ce qui aura un impact plus important sur le processus de réinsertion sociale du détenu en tant qu'individu. 8 964 détenus bénéficient actuellement d'un enseignement (programme scolaire et alphabétisation) et 6 972 d'une formation professionnelle pendant leur incarcération<sup>5</sup>. Toutefois, les actions de formation professionnelle sont apparues comme classiques et revêtent un caractère de nature plus artisanale qu'innovante, ne facilitant pas la réinsertion professionnelle et ce, en particulier, pour les femmes et les mineurs.

La DGAPR est en train de promouvoir des programmes de réinsertion sociale et professionnelle au profit des détenus et le renforcement des mécanismes de coordination et de coopération avec la Fondation Mohammed VI et l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du Travail (OFPPT). Ce travail a pour objectif d'augmenter le nombre de détenus bénéficiaires et de passer d'une formation

---

<sup>5</sup> Indicateurs pour l'année figurant dans la stratégie de la DGAPR.

diplômante à une formation qualifiante pour l'amélioration de l'insertion professionnelle.

Malgré les récents efforts accomplis en matière d'accueil et d'orientation des détenus dans les prisons et à leur sortie, les outils, les techniques, les procédures et les programmes d'intervention mis en place pour la réinsertion des détenus, ne sont pas homogènes et devraient s'orienter vers un modèle professionnel, basé sur les nouvelles approches scientifiques et criminologiques de prévention de la récidive, telles qu'elles existent dans la plupart des administrations pénitentiaires qui travaillent sur l'évaluation des résultats des interventions liées aux taux de récidive.

L'accueil, l'évaluation, la classification et la prise en charge des détenus sont effectués par les personnels du service social de la DGAPR avec la collaboration et l'appui de la Fondation Mohammed VI, dans les bureaux d'accueil et les services d'orientation et de la préparation à la réinsertion (SOPR) des établissements pénitentiaires. Le SOPR intervient avec les détenus à l'intérieur des établissements pénitentiaires et a commencé à développer des outils pour l'évaluation des détenus, mais il doit renforcer ses méthodes de suivi et d'accompagnement, pour intensifier la prise en charge du condamné pendant son parcours de détention, grâce à l'établissement d'un programme individuel d'intervention. Un des outils les plus importants des professionnels de ces services sont les plans d'action pour chaque quartier des établissements pénitentiaires. Ceux-ci font référence aux différents domaines d'intervention tels que le domaine culturel, sportif, juridique, familial, de loisirs, la formation professionnelle et l'enseignement.

De plus, l'intervention consiste à établir pour chaque détenu un programme individualisé de réinsertion à partir d'une évaluation de ses capacités, de ses compétences personnelles, sociales, de l'évolution de son comportement pendant sa détention et sur ses facteurs de risque de récidive et de radicalisation. Par rapport à la radicalisation, l'objectif consistera, d'une part, à mieux appréhender et comprendre le phénomène, conduire une analyse du phénomène de la radicalisation dans les prisons, assortie d'un certain nombre de recommandations concrètes, notamment en matière d'encadrement spécialisé des personnes radicalisées pendant leur détention. Cette analyse pourra être largement diffusée et a pour but de sensibiliser des partenaires au sujet de cette problématique.

La carence en personnel spécialisé dans le domaine de la réinsertion sociale des détenus est reconnue et l'énoncé des missions des assistants sociaux, éducateurs et psychologues doit encore être renforcé pour répondre aux nouvelles exigences de la mission de réinsertion, selon une approche droits de l'homme et de sécurité dynamique. Celle-ci comprend la connaissance du détenu et de sa psychologie, la qualité des relations interpersonnelles, la dimension religieuse et interculturelle, le traitement pénitentiaire et le contexte relationnel de la prison. Un énoncé de mission clair permettra aussi de favoriser une meilleure perception par l'opinion publique de leur nécessité: sécurité publique et prévention de la récidive par exemple ou réinsertion et lutte contre la délinquance.

Le développement des savoirs pluridisciplinaires sur le champ pénitentiaire, au service notamment des professionnels, implique des études et des analyses du vécu carcéral, afin de pouvoir assurer une meilleure prise en charge des détenus, dès leur entrée, pendant leur incarcération et durant la phase de pré-libération et de préparation à la réinsertion sociale, avec un suivi et une supervision tout au long du parcours de la détention.

Les liens et les synergies institutionnelles entre la DGAPR et les principaux acteurs étatiques et de la société civile, qui travaillent sur la réinsertion sociale des détenus, sont faibles. Les organisations non gouvernementales ne sont pas associées à l'établissement des orientations et des objectifs stratégiques alors qu'elles offrent de précieuses ressources aux détenus. Cependant, elles agissent de façon ponctuelle au travers d'actions sociales, culturelles et récréatives, qui sont pour l'essentiel limitées à des actions de type caritatif. La DGAPR affirme vouloir s'ouvrir et communiquer de manière continue avec les associations et les instances des droits de l'homme, ainsi qu'avec la société civile, pour régler certains problèmes quotidiens liés aux conditions des détenus. L'individualisation de la peine et du traitement du détenu justifie plus encore ce besoin de renforcer l'implication et les initiatives des organisations de la société civile.

## 2 RISQUES ET HYPOTHESES

Risques	Niveau de risque (E/M/F)	Mesures d'atténuation
L'instabilité de la situation politique et sociale et la discontinuité des réformes de politiques pénales et pénitentiaires.	M	Engagement du gouvernement dans les réformes en cours et la maîtrise des dépenses publiques.
Le manque de moyens financiers du secteur pénitentiaire ne permettant pas le recrutement de personnels sociaux pouvant correctement accompagner les détenus dans leur réinsertion.	F	Le projet pourra aider la DGAPR à revoir les postes budgétaires en fonction des priorités.
Le manque d'engagement des autorités centrales / locales, des acteurs judiciaires et de l'inspection générale de la DGAPR d'assurer leur mandat de contrôle de façon régulière sur les conditions de détention et le suivi des peines.	M	Une mesure pour le réduire serait d'inciter les autorités à appliquer la loi par l'intermédiaire d'une inspection judiciaire plus régulée et renforcée et d'un monitoring et d'un contrôle pleinement effectués par les commissions régionales et la société civile.
Le cadre législatif en gestation, avec les lois organiques sur l'indépendance de la justice et de l'inspection générale de la DGAPR et la révision du Code de procédure pénale et du Code pénal n'étant toujours pas adoptés, ceci pourrait affecter le bon déroulement du projet.	E	Le projet vise à renforcer la formalisation des procédures de contrôle entamée par la DGAPR en vue de mieux réguler l'inspection interne et les différents monitoring effectués par les magistrats, commissions régionales et la société civile.
La réforme visant à une amélioration de la condition	M	Une phase de communication et d'explication devrait permettre

carcérale et développant les libérations anticipées pourrait être mal comprise par l'opinion publique et la société civile et considérée comme laxiste ou favorisant les délinquants (cf. la loi d'airain Badinter)		de faire comprendre à l'opinion publique que mieux préparer la sortie des détenus entraîne un bénéfice pour la société par une lutte plus efficace contre la récidive et donc une meilleure sécurité
<b>Hypothèses</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les autorités continuent à appliquer les principes inclus dans la charte de la réforme du système judiciaire et à adopter des législations ou amendements législatifs y afférents;</li> <li>▪ Les institutions judiciaires et pénitentiaires coordonnent leurs efforts et actions en vue d'une mise en œuvre effective de la politique de réinsertion;</li> <li>▪ Les cadres et agents de l'administration pénitentiaire participent activement à l'amélioration de leur formation et s'investissent individuellement dans le suivi de leur parcours professionnel ;</li> <li>▪ Il existe un consensus sociétal sur la question de l'amélioration des conditions des détenus et de la mise en œuvre d'une politique de réinsertion.</li> </ul>		

### **3 ENSEIGNEMENTS TIRES, COMPLEMENTARITE ET QUESTIONS TRANSVERSALES**

#### **3.1 Enseignements tirés**

La Commission européenne n'est pas encore intervenue de manière directe en soutien au secteur pénitentiaire au Maroc. Cependant, elle a alloué une grande partie des fonds pour l'accompagnement du Maroc dans les grands chantiers de réforme touchant les secteurs clés, dont plus de la moitié engagés sur base de programmes d'appui budgétaire. Elle travaille d'ailleurs, en ce moment, à la finalisation de la convention de financement d'un programme d'appui à la réforme de la justice par appui budgétaire (voir para. 3.2). L'appui aux réformes s'est également fait par la mise en place de nombreux jumelages institutionnels, l'expérience des États membres étant recherchée pour le rapprochement des législations marocaines avec l'acquis communautaire.

Par le biais de l'instrument européen pour la démocratie et les droits de l'homme (IEDDH) l'UE a fourni un soutien entre 2010 et 2012 à l'association «Observatoire marocain des prisons» pour réaliser des séminaires pour les avocats, former les militants de la société civile, et produire un rapport annuel sur les prisons qui a contribué à mettre en exergue le problème de la détérioration des conditions dans les prisons marocaines. D'autres projets IEDDH ont abordé des thèmes comme la réforme de la justice, la formation des magistrats et l'observation des procès.

L'UE soutient ainsi des projets de renforcement institutionnel des projets de la société civile visant à renforcer la gouvernance et la promotion des droits de l'homme via le financement de l'IEDDH. Dans ce cadre, l'UE cofinance l'association "Search for Common Ground" pour la mise en œuvre d'un projet sur la résolution des conflits dans le système pénitentiaire, bénéficiant à 55 directeurs de prison, 200 agents de la DGAPR et 1 020 détenus dans 34 prisons. L'UE appuie également, dans le cadre du programme SPRING, le renforcement des capacités du CNDH, en appui à sa réorganisation institutionnelle et au renforcement de ses



fonctions de protection des droits de l'homme (notamment les procédures de traitement des plaintes, d'investigation et de suivi).

Ces expériences en cours ou menées ont un caractère pilote, mais pourront faire l'objet d'une capitalisation des résultats et de l'impact global généré.

### **3.2 Complémentarité, synergie et coordination des donateurs**

Ce programme est complété par les actions thématiques entreprises au titre de l'instrument européen pour la démocratie et les droits de l'homme. Les projets qui en découlent visent en effet à renforcer la capacité de la société civile marocaine à faire du plaidoyer au sujet des activités de protection et de promotion des droits de l'homme, plus particulièrement en ce qui concerne la contribution de la société civile à la conception et au monitoring des politiques publiques. L'appel à propositions en cours inclut d'ailleurs une priorité relative au rôle de la société civile en lien avec le secteur pénitentiaire.

Par ailleurs, un groupe thématique gouvernance, préside conjointement par l'Ambassade de France et la délégation de l'Union européenne, a été établi en 2011. Il est constitué des représentants des Etats membres et de la délégation. Il est ouvert aux autres bailleurs de fonds (pays tiers et organismes internationaux) et vise à renforcer le dialogue entre les donateurs dans les domaines de la justice, de la réforme pénitentiaire, du développement institutionnel, démocratisation et droits de l'homme, de la régionalisation, de la coopération avec la société civile et de la migration. Le groupe se réunit trimestriellement et servira d'enceinte de coordination autour de ce programme.

Les interventions dans le domaine pénitentiaire seront complétées par un appui conséquent dans le secteur de la justice, via un programme d'appui budgétaire de 70 millions d'euros. Celui-ci appuiera la mise en œuvre de la Charte nationale pour la réforme de la justice, adoptée en septembre 2013, qui fixe les principes et les objectifs d'une réforme globale du secteur judiciaire au Maroc avec pour ambition d'assurer un accès équitable à une justice indépendante et impartiale. Le programme prévoit, entre autres, d'encourager l'adoption de mesures concrètes pour la mise en œuvre effective du code de procédure pénal révisé, et de la réforme du code pénal dans le sens décrit au point voir 2.1 supra (mesures alternatives à la détention préventive, révision de la politique pénale etc.).

Il prévoit également un appui à l'UNICEF dans le domaine de la justice pour mineurs. L'UNICEF a accompagné le processus d'élaboration de la politique publique intégrée de protection de l'enfance au Maroc et a élaboré un manuel sur la prise en charge juridique pour cinq catégories d'enfants entrant en contact avec la loi. L'UNICEF souhaite continuer à renforcer les mécanismes de protection de la justice pour enfants, en conformité avec la Constitution et les instruments internationaux, au niveau des tribunaux et des cellules de prise en charge de l'enfant, et améliorer les conditions de vie et de protection des délinquants juvéniles ou des enfants à risques qui sont placés sous mandat judiciaire dans les mêmes centres de sauvegarde et de protection de l'enfance, sans suivi effectif ni programmes de formations adéquats.

D'autres acteurs de la coopération appuient les autorités marocaines et les OSC dans ce secteur. Le département d'Etat américain (INL) et la coopération espagnole (AECID) renforcent la DGAPR dans les domaines suivants: la formation en gestion du travail et de la sécurité (gestion des crises) dans les prisons, avec la mise en place d'un système de classification, de traitement et de réhabilitation des détenus, en

priorité sur la formation professionnelle. Des formations de cadres ont été organisées aux Etats-Unis depuis 2010 et des projets pilotes ont été mis en place depuis septembre 2014 dans quatre prisons pilotes afin d'appliquer les formations délivrées, avec l'appui d'experts qui viendront appuyer la mise en place du système de classification et de gestion des prisons. Des équipements de caméras, scanners, détecteurs et radios ont été fournis. Des formations de formateurs et voyages d'étude seront proposées par l'Espagne dans ces mêmes domaines, accompagnées de modules et de manuels de procédures.

### **3.3 Questions transversales**

Les questions transversales de gouvernance et des droits de l'homme sont inhérentes au projet de réforme pénitentiaire et s'intégreront de manière systématique à l'élaboration et la mise en œuvre du projet, notamment au travers de l'intégration d'une approche axée sur le respect des droits de la personne par une prise en compte des besoins spécifiques de chaque catégorie de détenus et privilégiant une politique de résolution des conflits.

En matière de genre, et pour rappel, la proportion des femmes détenues est de 3%. Le projet visera à appliquer le principe d'égalité et à améliorer la prise en compte des besoins particuliers des femmes en détention. Des mesures discriminatoires positives, telles des créations de centre de post maternité, leur sont déjà octroyées sur les plans de l'accès à la santé (incluant la maternité) et l'aide à la réinsertion. Les services fournis pour l'accès à l'enseignement et à la formation professionnelle sont proportionnels à ceux fournis aux hommes, même s'ils s'avèrent plus traditionnels pour les femmes. Une attention particulière doit être portée à la réinsertion sociale des femmes, qui sont plus stigmatisées à leur sortie de prison que les hommes. La réinsertion des mères célibataires avec enfants devra être particulièrement suivie, s'avérant plus difficile car elles peuvent garder leurs enfants avec elles en prison jusqu'à l'âge de 5 ans ou les laisser à leurs familles, et ne pas être aidées pour une réintégration professionnelle par la suite.

Le taux de recrutement et d'emploi des femmes au sein des services pénitentiaires et des directions centrales et régionales n'est pas comptabilisé par la DGAPR. Le pourcentage du personnel pénitentiaire féminin correspondrait au pourcentage de femmes détenues, celui-ci étant affecté généralement aux quartiers des femmes, sauf en ce qui concerne le personnel de santé opérant également dans les quartiers hommes et les femmes travaillant dans des postes de direction (prisons, administration centrale et régionales). Le personnel féminin de l'administration pénitentiaire bénéficiera en tout cas des mêmes activités que leurs collègues masculins.

Les droits des enfants en conflit avec la loi, privés de liberté, seront mis en exergue conformément aux conventions internationales les protégeant, favorisant l'aménagement de leurs peines et leur suivi éducatif / professionnel et social, en vue de leur réinsertion. Les questions de bonne gouvernance seront prises en compte à travers le renforcement des capacités des acteurs locaux et l'approche participative adoptée par ce programme.

## 4 DESCRIPTION DE L'ACTION

### 4.1 Objectifs/résultats

**L'objectif global** du programme d'appui à la réforme pénitentiaire au Maroc sera de contribuer au processus de la réforme du système pénitentiaire amorcé par le Maroc, en vue de renforcer la gouvernance démocratique et l'Etat de droit.

**Les objectifs spécifiques** du programme sont:

- **OS1:** Renforcer la gouvernance du système pénitentiaire, les capacités institutionnelles de la DGAPR et les compétences des acteurs pénitentiaires via l'établissement d'un cadre participatif de dialogue pluri-acteurs et d'un cadre formatif structuré, spécialisé et de qualité;
- **OS2:** Mettre en œuvre des politiques de réinsertion sociale des détenus et personnes condamnées via la mise en place d'un dispositif d'accueil, d'évaluation et d'accompagnement pour les détenus, des programmes d'intervention, la recherche appliquée et un renforcement des mécanismes de coopération et de participation avec la société civile.

**Les résultats attendus de l'action sont:**

**Résultat 1:** La gouvernance du système pénitentiaire est consolidée à travers le renforcement des capacités institutionnelles de la DGAPR et des compétences des acteurs pénitentiaires via l'établissement d'un cadre participatif de dialogue pluri-acteurs et d'un cadre formatif structuré, spécialisé et de qualité.

**R1.1** Un processus participatif de débat est mis en place sur le long terme, par le biais d'une conférence nationale de consensus sur un ensemble de thèmes et problématiques comme: le traitement et la réinsertion sociale des détenus, la santé, les peines alternatives, la prévention et la lutte contre la radicalisation en prison, la coordination et le partenariat avec la société civile et les administrations publiques concernées, la communication etc.

**R1.2** Des hauts cadres de l'administration pénitentiaire acquièrent des compétences approfondies en matière d'outils de management.

**R1.3** Des référentiels métiers, de postes et de formation de l'administration pénitentiaire sont conçus de façon participative.

**R1.4.** Les compétences des agents pénitentiaires sont renforcées.

**Résultat 2:** Les politiques de réinsertion sociale des détenus et personnes condamnées sont renforcées via la mise en place d'un dispositif d'accueil, d'évaluation et d'accompagnement pour les détenus, des programmes d'intervention, la recherche appliquée et des mécanismes de coopération et de participation avec la société civile.

**R.2.1** L'accueil, l'évaluation-diagnostic, la prise en charge et le suivi individuel des détenus sont améliorés.

**R2.2** Des programmes d'intervention sont mis en place pour soutenir l'intégration sociale.

**R2.3** La recherche appliquée à l'intervention pénitentiaire est développée.

**R2.4** Un réseau d'associations est créé en tant que dispositif de coordination et de renforcement des interventions des différents acteurs de la société civile.

## 4.2 Principales activités

Les activités envisagées comprennent, à **titre indicatif**:

### **Composante 1: Le renforcement institutionnel de la DGAPR**

**R1.1** Un processus participatif de débat est mis en place sur le long terme, par le biais d'une conférence nationale de consensus sur un ensemble de thèmes et problématiques comme: le traitement et la réinsertion sociale des détenus, la santé, les peines alternatives, la prévention et la lutte contre la radicalisation en prisons, la coordination et le partenariat avec la société civile et les administrations publiques concernées, la communication etc.

Appuyer la DGAPR à concevoir, s'approprier et partager un modèle institutionnel et un cadre de politique pénitentiaire et de réinsertion sociale des détenus, sur la base d'expériences et de bonnes pratiques professionnelles observées aux niveaux national et international;

- 1.1.1. Aider la DGAPR à se positionner comme maître d'œuvre et experte en traitement de la délinquance: mission de garde, de sécurité d'une part et mission de réinsertion, de réintégration au sein de la société, d'autre part.
- 1.1.2. Capitaliser sur les expériences existantes et mener une réflexion avec les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la politique pénitentiaire, et favoriser l'organisation et la mise en œuvre d'un dialogue constructif avec toutes les composantes de la société pour améliorer durablement le modèle et le cadre de la politique pénitentiaire;
- 1.1.3. Identifier les termes du débat sur la réinsertion sociale et la prévention de la récidive, rechercher les moyens de les mettre à disposition du grand public, au-delà des seuls spécialistes, et proposer les termes d'un consensus constructif sur les mesures à mettre en œuvre;
- 1.1.4. Identifier les termes du débat sur la radicalisation et la prévention de la radicalisation, et proposer une analyse du phénomène de la radicalisation dans les prisons, assortie d'un certain nombre de recommandations concrètes. Cette analyse pourra être largement diffusée et a pour but de sensibiliser des partenaires au sujet de cette problématique
- 1.1.5. Proposer à la commission interministérielle des recommandations issues du processus de la conférence et appuyer leur mise en œuvre par la réalisation de plans d'action par les entités responsables (incluant délais d'action, indicateurs de progrès et de performance).

**R1.2** Des hauts cadres de l'administration pénitentiaire acquièrent des compétences approfondies en matière de management

- 1.2.1. Identifier et coacher individuellement 30 hauts cadres de l'administration pénitentiaire sur des techniques de gestion correspondant à leurs besoins (compétences managériales, comportementales, d'organisation et de communication, management selon une approche droits de l'homme et une approche égalité des genres).
- 1.2.2. Assurer une formation collective des 30 hauts cadres sur les principaux concepts du management (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, diagnostic et planification stratégique, évaluation, procédures collectives).

- 1.2.3. Opérationnaliser la formation par un audit participatif des principaux outils de management utilisés
- 1.2.4. Diffuser les modes et les outils du management en Europe à ces hauts cadres.
- 1.2.5. Contribuer à établir une collaboration avec les universités marocaines dans les domaines de formation utiles à l'administration pénitentiaire

**R1.3** Les référentiels métiers, de postes et de formation de l'administration pénitentiaire sont conçus de façon participative en référence à une analyse des besoins

- 1.3.1 Concevoir les référentiels métiers et postes, à partir des besoins institutionnels et des besoins des personnels (focus groupes) et associer les hauts cadres de l'administration, les experts en ingénierie de formation, les équipes de direction des prisons et les acteurs compétents à l'élaboration de ces référentiels métiers et de poste
- 1.3.2. Expérimenter dans deux nouveaux établissements pénitentiaires la mise en œuvre de ces référentiels métiers et postes.
- 1.3.3. Évaluer de façon concomitante et comparative la plus-value de ce nouveau mode de management dans ces deux établissements.

**R1.4.** Les compétences des agents pénitentiaires sont renforcées

- 1.4.1. Réaliser une évaluation institutionnelle, organisationnelle et pédagogique de l'institut national de la formation des cadres de l'administration pénitentiaire
- 1.4.2. Former des experts en ingénierie de formation et en thématiques pénitentiaires
- 1.4.3 Former les équipes de direction des établissements pénitentiaires aux spécialités du travail pénitentiaire (à titre indicatif, 78 directeurs d'établissements (4 modules), 74 chefs de détention (2 modules) et 3 cadres des équipes de direction par établissement pénitentiaire (10 modules pour 230 personnes)

## **Composante 2: Réinsertion sociale des détenus et prévention de la récidive**

**R.2.1** L'accueil, la prise en charge, l'évaluation-diagnostic et le suivi individuel des détenus sont renforcés.

- 2.1.1. Élaborer un manuel de procédure d'accueil des arrivants dans les établissements pénitentiaires.
- 2.1.2. Appuyer la mise en place de la méthodologie d'évaluation-diagnostic du risque, dans les établissements pénitentiaires pilotes établis par la DGAPR.
- 2.1.3. Appuyer la mise en place du programme organisationnel de classification des détenus, dans les établissements pénitentiaires pilotes établis par la DGAPR.

**R2.2** Des programmes d'intervention en soutien à l'intégration sociale sont mis en place et les compétences des agents pénitentiaires sont renforcées

- 2.2.1. Renforcer les dispositifs des services d'orientation et de la préparation à la réinsertion des centres d'accompagnement post-carcéral régionalisés.
- 2.2.2. Appuyer la mise en place des plans d'action en rapport aux différents niveaux de classification des détenus et des domaines d'intervention tels que: le

culturel, le sportif, le juridique, les liens familiaux, le loisir, la formation et l'enseignement.

- 2.2.3. Installer des modules de formation sur la réinsertion sociale pour tous les agents pénitentiaires de la DGAPR (pour environ 10 000 agents).
- 2.2.4. Développer des modules de formation professionnalisante pour le personnel lié à la réinsertion sociale, en particulier pour les psychologues, médecins, infirmiers, assistants sociaux, éducateurs, coordinateurs de la réinsertion, accompagnants sociaux (à titre indicatif, 6 modules pour 177 médecins, 3 modules pour 400 infirmiers et psychologues, 2 modules pour 495 personnes du personnel de réinsertion)

### **R2.3** La recherche appliquée à l'intervention pénitentiaire est développée

- 2.3.1. Mettre en place une collaboration spécifique avec une université, qui sera identifiée dans la phase de préparation et rédaction de la convention de financement, dans le cadre d'une recherche-action sur l'utilisation d'outils d'évaluation du risque et de la récidive).

### **R2.4.** Un réseau d'associations est créé en tant que dispositif de coordination et de renforcement des interventions des différents acteurs de la société civile en matière de réinsertion

- 2.4.1. Elaborer une base de données des associations travaillant dans le domaine de la réinsertion des détenus adultes, femmes et mineurs, et des associations généralistes offrant des ressources sur la réinsertion sociale.
- 2.4.2. Elaborer un guide sur les expériences menées ou en cours avec les organisations de la société civile et les principaux partenaires du secteur pénitentiaire
- 2.4.3. Elaborer un manuel contenant les lignes directrices générales du partenariat entre la DGAPR, les associations et le bénévolat, ainsi qu'un code de l'éthique de l'intervenant partenarial.
- 2.4.4. Mettre en place un programme de partenariats au travers de l'élaboration de fiches-projets pour assurer l'engagement, le suivi, le soutien, le financement et l'accréditation des interventions partenariales.

## **4.3 Logique d'intervention**

La logique d'intervention de l'action aura pour but d'améliorer les conditions des détenus selon une approche des droits humains, de limiter la surpopulation carcérale et d'introduire et renforcer une culture professionnelle de la bonne gouvernance et d'une politique de réinsertion sociale et professionnelle selon un modèle de politique pénitentiaire marocain.

## **5 MISE EN ŒUVRE**

Les modalités de mise en œuvre et de l'appui financier de ce projet ont été définies en concertation avec la DGAPR, conformément à la stratégie-cadre de l'UE en matière de coopération technique et de modalités d'exécution des projets.

Étant donné la nouveauté de l'appui de l'UE au secteur pénitentiaire et son caractère pilote, il a été convenu d'une approche «projet» mixte, dont la mise en œuvre se fera:

- en gestion indirecte, par un jumelage institutionnel qui viendra principalement appuyer la composante 1 sur le renforcement institutionnel de la DGAPR; et

- en gestion directe, par de l'assistance technique venant en appui à la DGAPR pour la mise en œuvre de la composante 2 et qui portera essentiellement sur le volet de réinsertion sociale des détenus et prévention de la récidive.

## 5.1 Convention de financement

Pour mettre en œuvre la présente action, il est envisagé de conclure une convention de financement avec le pays partenaire, tel que prévu à l'article 184, paragraphe 2, point b), du Règlement financier (UE, Euratom) n° 966/2012.

## 5.2 Période indicative de mise en œuvre

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, au cours de laquelle les activités décrites à la section 4.1 seront menées et les contrats et accords correspondants seront mis en œuvre, est de 48 mois à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention de financement.

La prolongation de la période de mise en œuvre peut être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision et les contrats et accords concernés; les modifications apportées à la présente décision constituent des modifications techniques au sens du point i) de l'article 2, paragraphe 3, point c), du règlement (UE) n° 236/2014.

## 5.3 Modalités de mise en œuvre

### 5.3.1 Passation de marchés (gestion directe)

Objet en termes génériques	Type (travaux, fournitures, services)	Nombre indicatif de contrats	Trimestre indicatif pour le lancement de la procédure
Appui à la réinsertion sociale des détenus pour prévenir la récidive	Services	1	Dernier trimestre 2015/1 <sup>er</sup> trimestre 2016
Evaluation à mi-parcours et finale	Services	2	T3 2017 et T1 2019

### 5.3.2 Gestion indirecte avec le pays partenaire

Une partie de la présente action ayant pour objectif de fournir des appuis dans des domaines techniques spécifiques et concernant des éléments clés de la réforme pénitentiaire (il s'agira pour l'essentiel de la composante 1: renforcement des capacités institutionnelles de la DGAPR, formation et renforcement des capacités des différents agents), peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec le Royaume du Maroc conformément à l'article 58 , paragraphe 1, point c), du Règlement Financier (UE, Euratom) 966/2012, conformément aux modalités suivantes :

Le Royaume du Maroc agit en tant que pouvoir adjudicateur dans le cadre des procédures de passation de marché et d'octroi de subventions. La Commission procède à un contrôle ex-ante de toutes les procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions. Les paiements sont exécutés par la Commission.

Conformément à l'article 190, paragraphe 2, point b), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 et l'article 262, paragraphe 3, du règlement délégué (UE) n° 1268/2012, le pays partenaire applique les règles de passation de marchés établies à la deuxième

partie, titre IV, chapitre 3, du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012. Ces règles, ainsi que les règles applicables aux procédures d'octroi de subventions conformément à l'article 193 du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012, seront fixées dans la convention de financement conclue avec le pays partenaire.

Le contrat de jumelage comprend un système de coûts unitaires et les financements à taux forfaitaire, défini dans le manuel de jumelage, pour le remboursement de l'expertise du secteur public fourni par les administrations des États membres sélectionnés. L'utilisation de ce système de coûts unitaires et les financements à taux fixe, qui dépasse le montant de 60 000 EUR par bénéficiaire d'un contrat de jumelage, est subordonnée à l'adoption d'une décision de la Commission horizontale séparée.

### 5.3.3 *Passage du mode de gestion indirecte au mode de gestion directe en raison de circonstances exceptionnelles*

L'approche à privilégier, si le jumelage n'est pas réalisé, serait de reporter les activités dans un contrat d'assistance technique.

Objet en termes génériques	Type (travaux, fournitures, services)	Nombre indicatif de contrats	Trimestre indicatif pour le lancement de la procédure
Renforcement institutionnel de la DGAPR	Services	1	Deuxième trimestre 2016

### 5.4 **Champ d'application de l'éligibilité géographique pour les marchés et les subventions**

L'éligibilité géographique au regard du lieu d'établissement pour la participation aux procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions et au regard de l'origine des fournitures achetées, telle qu'elle est établie dans l'acte de base et énoncée dans les documents contractuels pertinents, est applicable.

L'ordonnateur compétent de la Commission peut étendre l'éligibilité géographique conformément à l'article 9, paragraphe 2, point b), du règlement (UE) n° 236/2014 en cas d'urgence ou d'indisponibilité de produits et services sur les marchés des pays concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés si l'application des règles d'éligibilité risque de rendre la réalisation de la présente action impossible ou excessivement difficile.



## 5.5 Budget indicatif

Le projet a été estimé à un montant de 5 millions d'euros avec une répartition globale des crédits suivant les thèmes suivants:

Module	Montant (EUR)	Contribution de tiers
Composante 1 : <u>Le renforcement institutionnel de la DGAPR</u>		
5.3.2 Jumelage institutionnel (Gestion indirecte)	1 500 000	
Composante 2 : <u>Réinsertion sociale des détenus et prévention de la récidive</u>		
5.3.1 Passation de marchés de service de l'assistance technique (gestion directe)	3 200 000	
5.8. 5.9 Évaluation / Audit	150 000	
5.10 Communication et visibilité	100 000	
Provisions pour imprévus	50 000	
<b>TOTAL</b>	<b>5 000 000</b>	

## 5.6 Structure organisationnelle et responsabilités

La DGAPR devra mettre en place un mécanisme de supervision de la mise en œuvre du programme et nommer un coordonnateur, qui assurera le suivi général des activités du programme et sera en lien avec l'équipe d'assistance technique et le conseiller résident jumelage.

Un comité de pilotage du programme sera créé afin de contribuer au suivi de la mise en œuvre des actions prévues dans le programme. Les membres du comité de pilotage sont la DGAPR, le ministère de l'économie et des finances et la délégation de l'Union européenne au Maroc. En fonction de l'ordre du jour des réunions du comité, d'autres institutions, partenaires de la mise en œuvre de ce programme, seront invitées à participer aux réunions du comité de pilotage, à l'initiative de l'une des administrations susmentionnées (à titre indicatif : justice, santé, enseignement, alphabétisation, formation professionnelle, jeunesse et sports, des représentants de la société civile, des membres d'organisations professionnelles ou des représentants d'organisations internationales (UNICEF, Conseil de l'Europe, etc.)). Le secrétariat du comité de pilotage du programme sera assuré par la DGAPR. Le comité de pilotage décidera, lors de sa première réunion, de la fréquence de ses réunions (qui ne pourra toutefois pas être inférieure à une fois par an).

La préparation, la mise en œuvre et le suivi du jumelage, ainsi que la coordination avec les instruments TAIEX et SIGMA, seront confiés à l'unité en charge de la mise en œuvre des jumelages institutionnels dans le cadre de la coopération UE-Maroc, via la signature d'un protocole d'accord pour la délégation des tâches entre la délégation générale de l'administration pénitentiaire et à la réinsertion (pouvoir adjutateur) et le ministère de tutelle de cette unité. Le protocole d'accord sera

contresigné, pour approbation, par la délégation de l'Union européenne au Maroc. En outre, le point de contact national jumelages, TAIEX et SIGMA, assiste aux comités de pilotage du projet de jumelage.

## **5.7 Suivi des résultats et rapports**

Le suivi technique et financier courant de la mise en œuvre de la présente action est un processus continu et fait partie intégrante des responsabilités du partenaire de mise en œuvre. À cette fin, le partenaire de mise en œuvre doit établir un système de suivi interne, technique et financier permanent pour l'action et élaborer régulièrement des rapports d'avancement (au moins une fois par an) et des rapports finaux. Chaque rapport rendra compte avec précision de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements mis en place, ainsi que des résultats obtenus (réalisations et effets directs), mesurés par rapport aux indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique. Le rapport sera présenté de manière à permettre le suivi des moyens envisagés et employés et des modalités budgétaires de l'action. Le rapport final, narratif et financier, couvrira toute la période de mise en œuvre de l'action.

La Commission peut effectuer d'autres visites de suivi du projet, par l'intermédiaire de son propre personnel et de consultants indépendants directement recrutés par la Commission pour réaliser des contrôles de suivi indépendants (ou recrutés par l'agent compétent engagé par la Commission pour mettre en œuvre ces contrôles).

## **5.8 Évaluation**

Eu égard à la nature de l'action, il sera procédé à des évaluations, à mi-parcours et finale, de la présente action ou ses composantes commandées par la Commission. L'évaluation à mi-parcours sera réalisée à des fins d'apprentissage, en particulier par rapport au suivi du processus de dialogue, et de la mise en place d'expérimentations en matière d'application des formations et des procédures de réinsertion entamées.

Une évaluation finale sera réalisée à des fins de responsabilisation et d'apprentissage à divers niveaux (y compris la révision de la politique pénitentiaire) en tenant compte en particulier du suivi des recommandations et du plan d'action résultant du processus de dialogue avec les différents partenaires visant à mieux coordonner les actions de la DGAPR et à intégrer les recommandations dans sa politique pénitentiaire. Les actions pilotes en matière de développement et d'application d'outils de formation et d'appui au processus de réinsertion devront également être évaluées.

La Commission informera le partenaire de mise en œuvre au moins 30 jours avant les dates envisagées pour les missions d'évaluation. Le partenaire de mise en œuvre collaborera de manière efficace et effective avec les experts en charge de l'évaluation, notamment en leur fournissant l'ensemble des informations et documents nécessaires et en leur assurant l'accès aux locaux et activités du projet.

Les rapports d'évaluation seront communiqués au pays partenaire et aux autres parties prenantes clés. Le partenaire de mise en œuvre et la Commission analyseront les conclusions et les recommandations des évaluations et décideront d'un commun accord, le cas échéant en accord avec le pays partenaire, des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet.

À titre indicatif, il sera conclu deux marchés de services d'évaluation en septembre 2017 et mars 2019.

## **5.9 Audit**

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

## **5.10 Communication et visibilité**

La communication et la visibilité de l'UE constituent des obligations légales pour toutes les actions extérieures financées par l'UE. Pour la présente action, il y a lieu de prévoir des mesures de communication et de visibilité qui seront établies, au début de la mise en œuvre, sur la base d'un plan d'action spécifique dans ce domaine et financées sur le budget indiqué à la section 5.5 ci-dessus.

En ce qui concerne les obligations légales en matière de communication et de visibilité, les mesures seront mises en œuvre par la Commission, le pays partenaire, les contractants, les bénéficiaires de subvention et/ou les entités en charge. Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans la convention de financement, les marchés, les contrats de subvention et les conventions de délégation.

Le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles adaptées seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne. Le budget alloué à ce volet du programme est de 100 000 EUR, intégré sous l'assistance technique. Le plan de communication et de visibilité sera réalisé dans le cadre du contrat d'assistance technique, qui sera conclu suite à un appel d'offres international restreint. Il inclura des actions spécifiques pour assurer la communication autour des activités et résultats du programme (à titre indicatif: conférence de consensus, la diffusion de résultats de recherches sur le traitement et la réinsertion des détenus, des événements d'ouverture et de réinsertion des détenus etc.), ainsi que la réalisation de supports d'information et de communication sur les aspects thématiques financés par le programme (brochures et publications, documents de vulgarisation grand public, etc.).

## ANNEXE – MATRICE INDICATIVE DU CADRE LOGIQUE (POUR LA MODALITE DE PROJET)<sup>6</sup>

Les activités, les produits escomptés et l'ensemble des indicateurs, avec leurs cibles et les lignes de base qui figurent dans la matrice du cadre logique sont fournis à titre indicatif et peuvent être mis à jour au cours de la mise en œuvre de l'action sans modification de la décision de financement. La matrice indicative du cadre logique évoluera au cours de la durée de vie de l'action: des lignes supplémentaires seront insérées pour énumérer les activités, de même que des colonnes supplémentaires pour les objectifs intermédiaires (étapes), s'il y a lieu, et pour rendre compte des résultats obtenus, mesurés par rapport aux indicateurs.

	Logique d'intervention	Indicateurs	Lignes de base (y compris année de référence)	Cibles (y compris année de référence)	Sources et moyens de vérification
Objectif général: impact	Contribuer au processus de la réforme du système pénitentiaire amorcé par le Maroc, en vue de renforcer la gouvernance démocratique et l'Etat de droit.	<p>Renforcement des capacités institutionnelles de la DGAPR permettant de piloter la réforme en y intégrant des acquis à l'intérieur des établissements pénitentiaires et au niveau post-carcéral et les standards internationaux en matière de droits de l'homme et de bonnes pratiques pénitentiaires.</p> <p>Formalisation des mécanismes de coordination entre les différents ministères et organismes publics, non étatiques et privés impliqués dans le secteur pénitentiaire.</p> <p>Impact du processus de la réforme du système pénitentiaire sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'ordonnancement juridique ;</li> <li>• l'activité juridictionnelle ;</li> <li>• la surpopulation carcérale ;</li> <li>• les victimes ;</li> <li>• les finances publiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DGAPR a élaboré une stratégie pour 3 ans (2015-2017) sur 4 axes, visant à améliorer les conditions de détention, préparer les détenus pour la réinsertion, assurer la sécurité des détenus, ainsi que moderniser l'administration pénitentiaire et renforcer les mesures de gouvernance.</li> <li>• La DGAPR souhaite renforcer sa stratégie et une réforme globale dans son système de gouvernance interne et des mécanismes de protection des droits de l'homme dans son partenariat avec les acteurs associatifs et étatiques.</li> </ul>	<p>L'évaluation de l'état des lieux (2017) des quatre (4) axes d'intervention prévus dans le Plan stratégique de la DGAPR.</p> <p>Les cadres organisationnels et réglementaires de l'administration pénitentiaire sont élaborés à la lumière des principes énoncés dans la Constitution, des objectifs de la Charte de réforme du système judiciaire et des principes internationaux en matière de droits de l'homme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents officiels du gouvernement et projets de textes législatifs.</li> <li>• Projet de la nouvelle structure de la DGAPR : révision des compétences et fonctions des Unités et d'organigramme, validée par les hauts cadres de la DGAPR.</li> <li>• Rapports d'expertise (ELT et/ou ECT dans le contexte Jumelage et/ou AT).</li> <li>• Outils de gestion des RH mis en place.</li> <li>• Mesures sur droits de l'homme et les standards internationaux : les cadres organisationnels et réglementaires sont connus par les détenus et par le personnel pénitentiaire;</li> <li>• Les cadres organisationnels et réglementaires sont</li> </ul>

<sup>6</sup> Indiquer «\*» pour les indicateurs correspondant au document de programmation pertinent et «\*\*» pour les indicateurs correspondant au cadre de résultats de l'UE.

					<p>élaborés à la lumière des principes énoncés dans la Constitution et des normes internationales de droits de l'homme;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La DGAPR développe de mécanismes indépendants d'inspection et de contrôle des établissements pénitentiaires en association avec les médias et les associations;</li><li>• Le personnel pénitentiaire est formé aux principes du droit national et international relatifs à la gestion des établissements pénitentiaires et les bonnes pratiques.</li></ul>
--	--	--	--	--	--

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Objectif(s) spécifique(s): effet(s) direct(s)</p>	<p><b>OS1</b> : Renforcer la gouvernance du système pénitencier, les capacités institutionnelles de la DGAPR et les compétences des acteurs pénitentiaires via l'établissement d'un cadre participatif de dialogue pluri-acteurs et d'un cadre formatif structuré, spécialisé et de qualité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation quantitative et qualitative des capacités institutionnelles et opérationnelles de l'administration pénitentiaire.</li> <li>• Appropriation d'un modèle institutionnel et cadre politique pénitentiaire et de réinsertion sociale.</li> <li>• Opérationnalisation de la Commission interministérielle chargée d'établir les plans d'action, d'encadrer les sujets de débat et de promouvoir le dialogue dans la Conférence de consensus.</li> <li>• Meilleure collaboration entre les acteurs de la chaîne pénitentiaire.</li> <li>• Meilleure connaissance des problématiques liées au secteur pénitencier.</li> <li>• Taux de participation de l'ensemble des acteurs au processus de dialogue a la Conférence de consensus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévision de 362 recrutements en 2014 par la DGAPR et nombre de personnels déjà en poste à fixer.</li> <li>• Prévision de 200 recrutements pour 2015 / 10 215 agents pénitentiaires (en avril 2015) / 3% de femmes détenues et incarcérées.</li> <li>• 4 000 mineurs de 18 à 20 ans détenus.</li> <li>• Les circuits de communication formelle, verticale et horizontale, de la DGAPR, sont peu faibles et dans quelques cas inexistantes.</li> <li>• La DGAPR souhaite renforcer sa stratégie partenariale avec les acteurs associatifs et étatiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparaison du nombre des agents formés par rapport au nombre des personnes recrutées et employées par la DGAPR par année.</li> <li>• Un système d'information est exploité pour gérer le nouveau Modèle institutionnel pénitentiaire et de réinsertion sociale (2017).</li> <li>• Comparaison du nombre des conventions signés avec acteurs associatifs et étatiques par année.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents officiels de la DGAPR.</li> <li>• Organigramme de la DGPAPR</li> <li>• Rapport d'évaluation du Programme.</li> <li>• Manuels de procédures opérationnelles mis en place.</li> <li>• Comptes rendus des réunions de la Commission Interministérielle</li> <li>• Listes des participants aux réunions de la Commission interministérielle</li> <li>• Rapports des rencontres, des débats et de recommandations.</li> <li>• Plans de recommandations.</li> <li>• Listes des participants.</li> </ul>
--	--	---	--	--	--

	<p><b>OS2</b> : Mettre en œuvre des politiques de réinsertion sociale des détenus et personnes condamnées via la mise en place d'un dispositif d'accueil, d'évaluation et d'accompagnement pour les détenus, des programmes d'intervention, la recherche appliquée et un renforcement des mécanismes de coopération et de participation avec la société civile.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmonisation de l'organisation de l'administration pénitentiaire aux principes énoncés dans la Constitution et des normes internationales de droits de l'homme.</li> <li>• Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie et d'un plan global de développement de gestion et de formation des ressources humaines.</li> <li>• Appropriation et application de la DGPAR des exigences des standards internationaux régissant les conditions de réinsertion.</li> <li>• Appropriation et application des nouvelles tendances criminologiques de prévention de la récidive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de plan global et intégré en définissant la mission et la vision de l'organisation (DGAPR)</li> <li>• Faiblesses du plan stratégique d'intervention (politique pénitentiaire).</li> <li>• Concept de "réinsertion" encore très nouveau.</li> <li>• La DGAPR ne dispose pas de données officielles précises sur la réinsertion.</li> <li>• La Fondation Mohamed VI déclare suivre 20 000 personnes condamnées par an, dont la totalité des femmes condamnées et prévenues.</li> <li>• Les espaces d'intervention dans le domaine de la réinsertion et les compétences entre la DGAPR et la Fondation Mohammed VI ne sont pas parfaitement claires.</li> <li>• Manque de données et de statistiques précis sur la récidive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le prochain plan global et intégré de la DGAPR la mission et la vision sont bien définies.</li> <li>• Le prochain plan stratégique de la DGAPR a à la réinsertion comme pierre angulaire de la politique pénitentiaire.</li> <li>• Le système d'information est opératif pour gérer les données officielles de la politique pénitentiaire et de réinsertion sociale (2017).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan global et intégré.</li> <li>• Plan stratégique d'intervention.</li> <li>• Outils de gestion des RH : Fiches de poste, besoins en formation, stratégie et Plan de formation, stratégie de GPRH.</li> <li>• Données et statistiques officielles précises sur la réinsertion.</li> <li>• Données et statistiques précis sur la récidive.</li> <li>• Rapports d'expertise.</li> <li>• Etudes de recherche.</li> </ul>
	<b>Composante 1 : Le renforcement Institutionnel de la DGAPR</b>				
	<b><i>RI.1 Un processus participatif de débat est mis en place long terme, par le biais d'une conférence nationale de consensus sur un ensemble de thèmes et problématiques comme : le traitement et la réinsertion sociale des détenus, la santé, les peines alternatives, la prévention et la lutte contre la radicalisation en prisons, la coordination et le partenariat avec la société civile et les administrations publiques concernées, la communication etc.</i></b>				
<b>Produits</b>	<p>1.1.1 Appuyer la DGAPR à concevoir, s'approprier et partager un modèle institutionnel et un cadre de politique pénitentiaire et de réinsertion sociale des détenus, sur la base d'expériences et de bonnes pratiques professionnelles observées aux niveaux national et international.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Echanges d'expériences et de bonnes pratiques.</li> <li>• Nombre de conventions signées avec les partenaires.</li> <li>• Nombre de plans d'action existants avec différents Ministères, organismes et associations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La commission interministérielle assume le rôle de dynamiser et de discuter de problématiques liées au secteur pénitentiaire et d'identifier des solutions pour améliorer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planification stratégique de la DGAPR est discutée, révisée et approuvée pendant la conférence de consensus.</li> <li>• Nouvelles conventions signées et mises en œuvre.</li> <li>• Plans d'actions élaborés en coopération avec les autres institutions publiques.</li> <li>• Implication active des acteurs au dialogue et à la mise en œuvre des plans d'actions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports des réunions, rencontres et débats.</li> <li>• Rapports sur l'organisation de la conférence.</li> <li>• Rapports d'expertise.</li> <li>• Rapports des débats.</li> <li>• Conventions signées.</li> <li>• Plans de recommandations.</li> <li>• Plans d'actions.</li> </ul>

1.1.2 Aider la DGAPR à se positionner comme maître d'œuvre et experte en traitement de la délinquance : mission de garde, de sécurité d'une part et mission de réinsertion, de réintégration au sein de la société, d'autre part.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La commission interministérielle est opérationnelle.</li> <li>• Degré de partage d'informations entre les différents acteurs.</li> <li>• Document de stratégie consolidé et actualisé.</li> <li>• Taux de réalisation de la stratégie de la DGPAPR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DGAPR a la capacité structurelle et institutionnelle pour intégrer les recommandations et les préconisations de la commission interministérielle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérennisation des acquis, des recommandations et des préconisations de la commission interministérielle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de réunions de la commission interministérielle.</li> <li>• Document de stratégie.</li> </ul>
1.1.3 Capitaliser sur les expériences existantes et mener une réflexion avec les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la politique pénitentiaire, et favoriser l'organisation et la mise en œuvre d'un dialogue constructif avec toutes les composantes de la société pour éclairer utilement et durablement le modèle et le cadre de la politique pénitentiaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré d'appropriation et de validation du plan d'action commun, avec les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la politique pénitentiaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planification stratégique de la DGAPR doit être élaborée avec la participation d'un ensemble d'acteurs publics et privés clés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision et actualisation de la planification stratégique de la DGAPR avec les recommandations issues de la conférence de consensus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de réunions de la commission interministérielle.</li> <li>• Document de stratégie.</li> <li>• Notes de service de la DGAPR.</li> </ul>
1.1.4 Identifier les termes du débat sur la réinsertion sociale et la prévention de la récidive, rechercher les moyens de les mettre à disposition du grand public, au-delà des seuls spécialistes, et proposer les termes d'un consensus constructif sur les mesures à mettre en œuvre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'action relatif à la prévention de la récidive et à l'individualisation des peines.</li> <li>• Plan d'action de communication et sensibilisation du modèle institutionnel et cadre politique pénitentiaire et de réinsertion sociale de la DGAPR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planification stratégique de la DGAPR n'établit pas de priorités et n'aborde pas non plus de sujets spécifiques comme la réinsertion sociale et la prévention de la récidive.</li> <li>• Il existe un département à la DGAPR de communication pour la sensibilisation du processus d'exécution de la peine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision et actualisation de la planification stratégique de la DGAPR avec les recommandations issues de la conférence de consensus sur la réinsertion sociale et la prévention de la récidive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de réunions de la commission interministérielle.</li> <li>• Document de stratégie, chapitre réinsertion sociale et la prévention de la récidive.</li> <li>• Plan d'action de communication et sensibilisation.</li> </ul>
1.1.5 Identifier les termes du débat sur la radicalisation et la prévention de la radicalisation, et proposer une analyse du phénomène de la radicalisation dans les prisons, assortie d'un certain nombre de recommandations concrètes. Cette analyse pourra être largement diffusée et a pour but de sensibiliser des partenaires au sujet de cette problématique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'action contre la radicalisation en prison. Avec des recommandations concrètes pour éviter que des détenus se radicalisent pendant leur séjour en prison et pour développer un encadrement spécialisé des personnes radicalisées pendant leur détention.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les prisons sont un terreau potentiel pour la radicalisation et le recrutement des terroristes.</li> <li>• La planification stratégique de la DGAPR n'établit pas de priorités et n'aborde suffisamment des sujets spécifiques comme la radicalisation et la prévention de la radicalisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision et actualisation de la planification stratégique de la DGAPR avec les recommandations issues de la conférence de consensus sur la radicalisation et la prévention de la radicalisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de réunions de la commission interministérielle.</li> <li>• Plan d'action contre la radicalisation en prison.</li> <li>• Mesures prises contre le recrutement et la radicalisation au sein des établissements pénitentiaires.</li> </ul>
1.1.6 Proposer à la commission interministérielle des recommandations issues du processus de la conférence et appuyer leur mise en œuvre par la réalisation de plans d'action par les	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de plans d'action réalisés par les entités responsables (incluant délais d'action, indicateurs de progrès et de performance).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DGAPR n'a pas l'habitude de travailler avec la méthodologie des plans d'action.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DGAPR assume les plans d'action comme méthodologie de collaboration avec les entités responsables (incluant délais d'action, indicateurs de progrès</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de réunions de la commission interministérielle.</li> <li>• Document de stratégie.</li> </ul>



entités responsables (incluant délais d'action, indicateurs de progrès et de performance).			et de performance).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plans de recommandations.</li> <li>Plans d'actions.</li> </ul>
<b><i>R1.2 Des hauts cadres de l'administration pénitentiaire acquièrent des compétences approfondies en matière d'outils de management selon une approche droits de l'homme et égalité des genres</i></b>				
1.2.1 Identifier et coacher individuellement les hauts cadres de l'administration pénitentiaire sur des techniques de gestion correspondant à leurs besoins (compétences managériales, comportementales, d'organisation et de communication, management selon une approche droits de l'homme et égalité des genres).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré de mise en œuvre de la stratégie et d'un plan global de développement et de formation des ressources humaines</li> <li>30 Hauts cadres de la DGAPR : (femmes et hommes) accompagnés en coaching (à titre indicatif, 30 jours de session de coaching)</li> <li>Meilleure connaissance par les hauts cadres (femmes et hommes) des outils de management selon une approche droits de l'homme et égalité des genres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les hauts cadres de l'administration pénitentiaire ne reçoivent pas de formation sur des techniques de gestion correspondant à leurs besoins.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe à l'INFCAP un programme de formation sur les techniques de gestion correspondant aux besoins des hauts cadres de l'administration pénitentiaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports expertise AT.</li> <li>Rapports des formations.</li> <li>Liste des participants (Femmes/Hommes).</li> </ul>
1.2.2 Assurer une formation collective des hauts cadres sur les principaux concepts du management (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, diagnostic et planification stratégique, évaluation, procédures collectives).	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 Hauts cadres (femmes et hommes) ayant participé séances de formation (à titre indicatif 1 séminaire de 10 jours)</li> <li>Nombre de modules de formation conceptualisés et animés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistence d'outils de management commun et utilisable par les hauts cadres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La DGAPR travaille avec d'outils de management commun par tous les hauts cadres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports expertise AT.</li> <li>Rapports des formations.</li> <li>Liste des participants (Femmes/Hommes).</li> </ul>
1.2.3 Opérationnaliser la formation par un audit participatif des principaux outils de management utilisés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'un document présentant l'ensemble des outils de management et les préconisations d'amélioration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outils sommaires et peu performants.</li> <li>Existence d'un plan stratégique faible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La planification stratégique de la DGAPR est discutée, révisée et approuvée pendant la conférence de consensus, et mise en œuvre avec d'outils de management communs et performantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document présentant l'ensemble des outils de management et les préconisations d'amélioration.</li> <li>Document de stratégie.</li> </ul>
1.2.4 Diffuser les modes et les outils du management en Europe à ces hauts cadres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 voyages d'études de 6 jours réalisés.</li> <li>Nombre des hauts cadres qui participent aux voyages d'études.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Représentation partielle des systèmes de management en Europe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence des modes et des outils du management dans la culture organisationnel de la DGAPR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport AT.</li> <li>Rapports voyage d'étude.</li> <li>Notes de service de la DGAPR.</li> </ul>
1.2.5 Contribuer à établir une collaboration avec les universités marocaines dans les domaines de formation utiles à l'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de partenariats de collaboration entre la DGAPR et les Universités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'y a pas de tradition de collaboration avec les Universités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les universités promeuvent la science pénitentiaire dans ses programmes d'étude.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procès-verbal des réunions avec les Universités.</li> <li>Accords de collaboration entre la DGAPR et les</li> </ul>

pénitentiaire.				Universités. • Programmes d'études des Universités.
<b>RI.3 Les référentiels métiers, de postes et de formation de l'administration pénitentiaire sont conçus de façon participative</b>				
1.3.1 Concevoir les référentiels métiers et postes, à partir des besoins institutionnels et des besoins des personnels (focus groupes) et associer les hauts cadres de l'administration, les experts en ingénierie de formation, les équipes de direction des prisons et les acteurs compétents à l'élaboration de ces référentiels métiers et de poste.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de métiers et de postes identifiés dans l'administration pénitentiaire.</li> <li>• Existence d'un classeur décrivant l'ensemble des métiers (missions, compétences requises, conditions d'évolution) de l'administration pénitentiaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun outil opérationnel en œuvre actuellement pour la gestion des métiers et poste.</li> <li>• N'existe pas un classeur décrivant l'ensemble des métiers (missions, compétences requises, conditions d'évolution) de l'administration pénitentiaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Référentiel métier et de compétences est un outil de gestion pédagogique utilisé par l'INFCAP.</li> <li>• Le référentiel métier et de compétences est un outil de gestion de ressources humaines utilisé par la DGAPR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports expertise AT.</li> <li>• Classeur officiel des métiers de l'administration pénitentiaire</li> </ul>
1.3.2. Expérimenter dans deux établissements pénitentiaires nouveaux la mise en œuvre de ces référentiels métiers et postes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux établissements mettent en œuvre ces nouveaux modes de management.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun outil opérationnel en œuvre actuellement pour la gestion des métiers et poste aux établissements pénitentiaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le référentiel métier et de compétences comme outil de gestion de ressources humaines de la DGAPR impacte sur les établissements pénitentiaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport direction RH de la DGAPR</li> <li>• Rapports expertise AT.</li> <li>• Rapports des directeurs des établissements pénitentiaires.</li> <li>• Rapport évaluation.</li> </ul>
1.3.3.Évaluer de façon concomitante et comparative la plus-value de ce nouveau mode de management dans ces deux établissements.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un rapport d'évaluation présentant les effets de ces nouveaux modes de management dans les deux établissements.</li> </ul>			
<b>RI.4 Les compétences des agents pénitentiaires sont renforcées</b>				
1.4.1. Réaliser une évaluation institutionnelle, organisationnelle et pédagogique de l'Institut national de la formation des cadres de l'administration pénitentiaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un rapport d'évaluation institutionnelle de l'Institut national présente un état des lieux et des préconisations d'amélioration du fonctionnement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de vision globale ni stratégique du fonctionnement de l'INFCAP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un plan stratégique de l'INFCAP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports des expertises.</li> <li>• Audit INFCAP.</li> <li>• Rapports INFCAP.</li> <li>• Plan stratégique de l'INFCAP.</li> </ul>
1.4.2. Former des experts en ingénierie de formation et en thématiques pénitentiaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 formateurs permanents formés en ingénierie de formation et thématiques liées à la politique pénale et pénitentiaire. (à titre indicatif, 290 jours)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun formateur formé en ingénierie de formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe à l'INFCAP un programme de formation d'experts en ingénierie de formation et en thématiques pénitentiaires spécialisées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de l'école de formation des agents pénitentiaires</li> <li>• Rapport des formateurs.</li> <li>• Modules techniques de formation.</li> </ul>
1.4.3Former les équipes de direction des établissements pénitentiaires aux spécialités du travail pénitentiaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 78 directeurs d'établissements (4 modules) et 74 chefs de détention (2 modules) et 3 cadres des équipes de direction par</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les équipes de direction des établissements pénitentiaires jamais n'ont reçu une formation spécialisée sur le travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe à l'INFCAP un programme de formation spécialisée sur le travail pénitentiaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de l'école de formation des agents pénitentiaires</li> <li>• Rapport des formateurs.</li> </ul>

	établissement pénitentiaire (10 modules pour 230 personnes) formés.	pénitentiaire.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Module de formation spécialisée sur le travail pénitentiaire.</li> </ul>
<b>Composante 2 : Réinsertion sociale des détenus et prévention de la récidive</b>				
<b><i>R2.1 L'accueil, l'évaluation-diagnostic, la prise en charge, et le suivi individuel des détenus sont améliorés.</i></b>				
2.1.1 Élaborer un manuel de procédure d'accueil des arrivants dans les établissements pénitentiaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conception et validation d'un manuel de procédures d'accueil.</li> <li>Nombre de détenus accueillis avec la nouvelle procédure prévue dans le manuel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N'existe pas une procédure standard ni validé par la DGAPR d'accueil des arrivants dans les établissements pénitentiaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans la procédure de gestion du parcours de détention, l'accueil des arrivants est le même dans tous les établissements pénitentiaires de la DGAPR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuel de procédure d'accueil des arrivants</li> <li>Statistiques-base de données.</li> </ul>
2.1.2 Appuyer la mise en place de la méthodologie d'évaluation-diagnostic du risque, dans les établissements pénitentiaires pilotes établis par la DGAPR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conception et taux de mise en œuvre de la méthode d'évaluation-diagnostic.</li> <li>Nombre de détenus évalués avec la méthodologie d'évaluation-diagnostic du risque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N'existe pas une méthodologie d'évaluation-diagnostic du risque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans la procédure de gestion du parcours de détention, le système d'évaluation-diagnostic du risque, est le même dans tous les établissements pénitentiaires de la DGAPR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document portant la méthodologie d'évaluation-diagnostic du risque.</li> <li>Statistiques-Base de données.</li> </ul>
2.1.3 Appuyer la mise en place du programme organisationnel de classification des détenus, dans les établissements pénitentiaires pilotes établis par la DGAPR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conception et validation du programme organisationnel des établissements pilotes établis par la DGAPR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mise en place du système de classification, dans les programmes organisationnels, est soutenue par la coopération des Etats-Unis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans la procédure de gestion du parcours de détention, les programmes organisationnels, sont les même dans tous les établissements pénitentiaires de la DGAPR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document portant la méthodologie des programmes organisationnels.</li> <li>Statistiques-base de données</li> </ul>
<b><i>R2.2 Des programmes d'intervention sont mis en place pour soutenir l'intégration sociale</i></b>				
2.2.1 Renforcer les dispositifs des services d'orientation et de la préparation à la réinsertion des centres d'accompagnement post-carcéral régionalisés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les dispositifs et les programmes d'intervention en rapport à la réinsertion sont élaborés sur la base de la classification des détenus mise en place par la DGAPR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le système de classification est en train d'être mise en œuvre pour la DGAPR dans tous les établissements pénitentiaires pilotes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les dispositifs et les programmes d'intervention sur la réinsertion sont la pierre angulaire de la procédure de gestion du parcours de détention, les dans tous les établissements pénitentiaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiches d'accueil et d'orientation des détenus.</li> <li>Programmes d'intervention.</li> </ul>
2.2.2 Appuyer la mise en place des plans d'action en rapport aux différents niveaux de classification des détenus et des domaines d'intervention tels que : le culturel, le sportif, le juridique, les liens familiaux, le loisir, la formation et l'enseignement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conception et opérationnalisation de plans d'action des quartiers et des établissements pénitentiaires, dans les établissements pilotes</li> <li>Nombre de détenus avec un plan d'action au niveau carcéral et/ou post carcéral, en vue de la réinsertion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4894 détenus formés professionnellement pour la période 2014-2015, dont 6,5% de femmes.</li> <li>Nombre de femmes et de mineurs bénéficiant de la formation professionnelle et d'études en prison.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation précise du nombre de dossiers traités par le service social de la DGAPR à partir d'une comparaison du nombre des agents formés par rapport au nombre des personnes recrutées et employées par la DGAPR par année.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiches de suivi des détenus.</li> <li>Statistiques des dossiers de réinsertion traités.</li> <li>Plans d'action élaborés.</li> </ul>
2.2.3 Installer des modules de formation sur la réinsertion sociale à	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablissement d'une formation du personnel pénitentiaire basée sur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les agents pénitentiaire ne reçoivent aucune type de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe à l'INFCAP un programme de formation initiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de l'école de formation des agents</li> </ul>

tous les agents pénitentiaires de la DGAPR.	les dispositifs et les programmes d'intervention sur les bonnes pratiques en matière de réinsertion, suivi et accompagnement des personnes incarcérées (à titre indicatif, 30 modules de formation à l'ensemble du personnel, 10 000 agents pénitentiaires)	formation initiale ni continue sur la réinsertion sociale.	ni continue, spécialisée dans la réinsertion sociale.	pénitentiaires <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport des formateurs.</li> <li>• Module de formation spécialisée sur la réinsertion sociale.</li> </ul>
2.2.4. Développer des modules de formation professionnalisant pour le personnel lié à la réinsertion sociale, en particulier pour les psychologues, médecins, infirmiers, assistants sociaux éducateurs, coordinateurs de la réinsertion, accompagnants sociaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement d'une formation spécifique pour chaque métier professionnel basée sur les dispositifs et les programmes d'intervention sur les bonnes pratiques en matière de réinsertion, suivi et accompagnement des personnes incarcérées (à titre indicatif, 6 modules pour 177 médecins, 3 modules pour 400 infirmiers et psychologues, 2 modules pour 495 personnes du personnel de réinsertion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 423 membres du personnel de la DGAPR ont reçu une formation de 2 jours en matière d'orientation et de suivi des détenus par la fondation Mohamed VI (en janvier-février 2015).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe à l'INFCAP un programme spécialisé dans la réinsertion sociale pour chaque métier professionnel.</li> <li>• Existe à l'INFCAP un programme transversal spécialisé dans la réinsertion sociale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de l'école de formation des agents pénitentiaires</li> <li>• Rapport des formateurs.</li> <li>• Module de formation spécialisée sur la réinsertion sociale.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>R2.3 La recherche appliquée à l'intervention pénitentiaire est développée</b></li> </ul>				
2.3.1 Mettre en place une collaboration spécifique avec une université dans le cadre d'une recherche-action sur l'utilisation d'outils d'évaluation du risque et de la récidive.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opérationnalisation d'une collaboration entre la DGAPR et une université nationale pour encadrer le sujet et la méthodologie de recherche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il n'y a pas tradition de collaboration avec les universités.</li> <li>• N'existent pas recherches dans le domaine pénitentiaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le prochain plan stratégique de la DGAPR assume les nouvelles tendances criminologiques de prévention de la récidive.</li> <li>• Les universités promeuvent la science pénitentiaire dans ses programmes d'étude.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procès-verbal des réunions avec l'université.</li> <li>• Accord de collaboration entre la DGAPR et l'Université.</li> <li>• Cahier de charge et Fiche technique de la recherche.</li> <li>• Rapport de la recherche.</li> <li>• Programmes d'études des universités.</li> </ul>
<p><b>R2.4 Un réseau d'associations est créé en tant que dispositif de coordination et de renforcement des interventions des différents acteurs de la société civile</b></p>				
2.4.1 Elaborer une base de données des associations travaillant dans le domaine de la réinsertion des détenus adultes, femmes et mineurs, et des associations généralistes offrant des ressources sur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau d'associations crée et renforcé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un répertoire d'associations, plus d'une centaine, mais elles ne travaillent pas en réseau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du nombre d'ONG venant en appui à la réinsertion en 2017 et 2018.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procès-verbal de la constitution du Réseau.</li> <li>• Rapports d'ONG.</li> </ul>

la réinsertion sociale.				
2.4.2. Elaborer un guide sur les expériences menées ou en cours avec les organisations de la société civile et les principaux partenaires du secteur pénitentiaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration entre les ONG et les différents acteurs institutionnels du secteur pénitentier et diffusion des bonnes pratiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les projets sont limités, pas partagés et ils n'ont pas de visibilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus grande visibilité et augmentation du nombre de projets des organisations de la société Civile dans les établissements pénitentiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projets présentés.</li> <li>• Rapports d'activités.</li> <li>• Compte-rendu des réunions.</li> <li>• Rapports d'ONG.</li> </ul>
2.4.3 Elaborer un manuel contenant les lignes directrices générales du partenariat entre la DGAPR, les associations et le bénévolat, ainsi qu'un code de l'éthique de l'intervenant partenarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le bénévolat et les associations sont encadrés et officialisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un répertoire avec plus de 100 associations mais elles ne travaillent pas en réseau et elles ne sont pas encadrées ni officialisées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de données des associations œuvrant dans les prisons.</li> <li>• Le travail en réseau entre l'administration pénitentiaire et la société civile est une réalité (2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuel contenant les lignes directrices générales du partenariat.</li> <li>• Code de l'éthique de l'intervenant partenarial.</li> <li>• Rapports d'ONG</li> </ul>
2.4.4 Mettre en place un programme de partenariats à travers de l'élaboration de fiches-projets pour assurer l'engagement, le suivi, le soutien, le financement et l'accréditation des interventions partenariales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'associations accréditées qui participent à des initiatives de réinsertion sociale en coopération avec la DGAPR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuellement n'existe pas un système d'accréditation, ni d'établissement d'accords formels- contractuels entre la DGAPR et les associations pour l'appui à la réinsertion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme se consolide et les ONG qui travaillent dans l'appui à la réinsertion sont toutes accrédités 2017 et 2018.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiches-projets d'accréditation des interventions partenariales.</li> </ul>

FR



Cette action est financée par l'Union européenne

**ANNEXE 2**

**À la décision d'exécution de la Commission approuvant le programme d'action annuel 2015 et le programme d'action annuel 2016 (partie 1) en faveur du Maroc à financer sur le budget général de l'Union européenne**

**Fiche d'action pour le programme d'appui à la croissance et la compétitivité du Maroc (PACC)**

**INFORMATIONS A L'INTENTION DES DEMANDEURS DE SUBVENTION POTENTIELS**

**PROGRAMME DE TRAVAIL RELATIF AUX SUBVENTIONS**

Le présent document constitue le programme de travail relatif aux subventions au sens de l'article 128, paragraphe 1, du règlement financier (règlement (UE, Euratom) n° 966/2012), aux sections suivantes en ce qui concerne les appels à propositions: aux sections suivantes en ce qui concerne les subventions octroyées directement sans appel à propositions: section 5.4.1.

<b>1. Intitulé/acte de base/numéro CRIS</b>	<b>Programme d'appui de l'Union européenne (UE) à la croissance et la compétitivité du Maroc (PACC)</b> Numéro CRIS: ENI/2015/37-750 financé par l'Instrument européen de voisinage
<b>2. Zone bénéficiaire de l'action/localisation</b>	Voisinage sud, Maroc L'action sera menée à l'endroit suivant: l'ensemble du territoire national
<b>3. Document de programmation</b>	Cadre unique d'appui pour l'appui de l'UE au Maroc (2014-2017)
<b>4. Secteur de concentration/domaine thématique</b>	Volet 3 du CAD, «Emploi, croissance durable et inclusive»
<b>5. Montants concernés</b>	Montant total de la contribution du budget de l'UE: 100 millions d'euros dont 90 millions d'euros au titre de l'appui budgétaire et 10 millions d'euros au titre de l'appui complémentaire.
<b>6. Modalité(s) d'aide et modalité(s) de mise</b>	<b>Appui budgétaire + enveloppe complémentaire</b>

<b>en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion directe: <ul style="list-style-type: none"> <li>– appui budgétaire: matrice d'indicateurs pour accompagnement des réformes sectorielles nationales</li> <li>– passation de marchés de services</li> <li>– subventions - octroi direct</li> </ul> </li> <li>• Gestion indirecte avec le Royaume du Maroc</li> </ul>			
<b>7. Code(s) CAD</b>	33110 / 25010, Trade Markets, &Regional Integration			
<b>8. Marqueurs (issus du formulaire CRIS CAD)</b>	<b>Objectif stratégique général</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif important</b>	<b>Objectif principal</b>
	Développement de la participation/bonne gouvernance	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>
	Aide à l'environnement	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>
	Égalité entre hommes et femmes (y compris le rôle des femmes dans le développement)	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Développement du commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>
	Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Marqueurs de Rio</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif important</b>	<b>Objectif principal</b>
	Diversité biologique	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lutte contre la désertification	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atténuation du changement climatique	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>
	Adaptation au changement climatique	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>
<b>9. Programmes phares thématiques «Biens publics mondiaux et défis qui les accompagnent»</b>	Environnement et changement climatique Energie durable			

## RESUME

L'objectif général de ce programme est d'appuyer la compétitivité et la croissance du Maroc, dans le but ultime d'accompagner le pays dans son ambition de développement durable et de création d'emplois décents. Cet objectif est entièrement reflété dans la logique d'intervention du cadre unique d'appui 2014-17 pour le Maroc.

L'ensemble du programme sera en priorité centré sur les besoins et les contraintes des Très Petites et Moyennes Entreprises (TPMEs) qui représentent plus de 95% du tissu économique marocain<sup>1</sup>.

En effet, l'objectif du programme sera de contribuer à l'amélioration de la compétitivité des TPMEs marocaines et ce au niveau de:

- la qualité et la diversité de l'offre de production et de marché;
- l'accessibilité aux circuits de commercialisation et l'attractivité de l'offre du Maroc à l'international;
- la durabilité de la gestion des ressources partagées (eau, énergie, financement...) et la création de niches de marché en lien avec l'économie verte.

A ce titre, les trois axes d'intervention sont déclinés comme suit:

1<sup>er</sup> axe d'intervention: lever des contraintes à la compétitivité en renforçant la mise en application de la politique industrielle marocaine contenue dans le plan national d'accélération industrielle 2014-2020.

2<sup>e</sup> axe d'intervention: faciliter l'accès au marché européen pour des opérateurs du secteur privé marocain en appuyant la mise en œuvre du plan de développement pour le commerce extérieur (PDEC), dans le contexte éventuel de l'ouverture commerciale supplémentaire qui résulterait de l'accord de libre-échange complet et approfondi (ALECA) UE-Maroc.

3<sup>e</sup> axe d'intervention: favoriser la transition vers une économie verte pauvre en carbone en appuyant la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement durable (SNDD). L'efficacité énergétique fait partie intégrante de la SNDD.

Il est important de noter que les trois stratégies publiques susmentionnées portent aussi bien sur des mesures transversales d'ordre institutionnel (cadre d'investissement, réglementaire, procédurier...) que sectorielles orientées «accompagnement de la TPME», et qu'elles ont fait l'objet de consultations auprès du secteur privé.

Le programme contiendra une composante *d'appui budgétaire* dont la matrice sera articulée autour des trois axes (compétitivité, ouverture commerciale, économie verte) en vue d'appuyer des mesures institutionnelles et sectorielles, et en tenant compte dans la mesure du possible des résultats des études en cours menées par les autorités marocaines pour identifier les besoins additionnels générés par l'ALECA - Études d'accompagnement ALECA - (mappage des secteurs de l'économie marocaine qui bénéficieront de l'ALECA ou qui devront être appuyés).

Partant de là, le programme vise à appuyer les travaux de convergence vers l'acquis communautaire et/ou les efforts de mise à niveau du secteur privé lié à un futur ALECA, mais aussi à cofinancer l'accès du Maroc au programme COSME (programme de l'Union

---

<sup>1</sup> La notion de TPME englobe les TPE et les PME. La TPE est une entreprise dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas les 3 millions de dirhams et dont l'effectif ne dépasse pas 10 salariés. Et la PME correspond à une entreprise dont l'effectif permanent est entre 11 et 200 personnes et le chiffre d'affaires compris entre 3 et 75 millions de MDH.



européenne visant à stimuler la compétitivité des entreprises & des PME) et d'accompagner le Maroc dans l'organisation de la COP 22 (Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations-Unies sur les changements climatiques, qui sera tenue en 2016). Dans l'hypothèse où les négociations ALECA UE-Maroc n'avanceraient pas de façon significative, le deuxième axe du programme sera centré sur le PDEC, notamment il contribuera à lever les contraintes universelles de la compétitivité au Maroc (accès au foncier industriel, climat des affaires, simplification administrative, aide à la transition de l'informel à l'économie formelle).

En ce qui concerne les autres modalités, (appui complémentaire sous forme d'assistance technique, jumelages et subventions) l'UE a identifié un nombre important d'interventions pour un montant approximatif de 10 millions d'euros. Dans l'ensemble, une certaine flexibilité s'avère nécessaire pour permettre de prendre en compte les résultats des Études d'accompagnement ALECA.

Une priorité sera accordée également à l'accompagnement du Maroc dans l'organisation de la COP22 et les négociations sur le changement climatique, à travers un appui dédié dont la nature (appui financier et/ou assistance technique) ainsi que les modalités, seront définies avec la partie marocaine durant la phase de préparation de la convention de financement<sup>2</sup>.

En complément à l'appui budgétaire et aux modalités susmentionnées, l'UE a engagé un transfert de 30 millions d'euros –initialement prévu à l'intérieur de ce programme – à la facilité d'investissement de voisinage (FIV) / sud Ce transfert sera acté via une décision séparée de la Commission, dans le but d'élargir les activités liées à la préparation pour l'ALECA sous couvert d'un fenêtré ALECA -Maroc de la FIV afin de mobiliser les services de financement et de conseil d'intermédiaires financiers auprès des petites et moyennes entreprises (PME) marocaines pour renforcer leur compétitivité.

Ainsi, le montant financier global alloué à la totalité de l'intervention en faveur de la compétitivité et de la croissance au Maroc est de 130 millions d'euros.

Il est pertinent de penser que les trois modalités de mise en œuvre (appui budgétaire, appui complémentaire, FIV- fenêtré ALECA – Maroc) peuvent coexister de façon cohérente et se renforcer mutuellement. Leur coordination sera assurée par le comité de pilotage de ce programme. Pour la modalité de l'appui budgétaire sectoriel (ABS), les quatre critères d'éligibilité sont satisfaits.

## **1. CONTEXTE**

### **1.1 Contexte sectoriel/national/régional/domaine thématique**

Le contexte général tel que décrit dans le cadre unique d'appui 2014-2017 dans les sections 1.1 (Objectifs stratégiques de la relation de l'UE avec le pays partenaire) et 1.2.3 (Emploi, croissance durable et inclusive) reste entièrement valide.

Le Maroc reste confronté à d'importants défis économiques, notamment en ce qui concerne le maintien d'une croissance relativement élevée, le grand déséquilibre de sa balance commerciale et la nécessité d'assurer un développement durable. Malgré

---

<sup>2</sup> Le détail des besoins liés à la COP22 et aux négociations sur le changement climatique sont en cours de formulation/discussion avec le département marocain en charge du dossier.

ses bonnes performances récentes, la croissance économique s'avère insuffisante pour absorber le chômage et réduire la pauvreté.

La création d'emplois est indéniablement corrélée à la consolidation de la dynamique de croissance nationale, actuellement tirée par la demande intérieure. Elle peut être renforcée par l'amélioration de la propension à investir du secteur privé (entre autres dans des secteurs porteurs comme les énergies renouvelables, les technologies favorisant les économies d'énergie et tout autre domaine porteur d'une croissance «verte») ainsi que de l'amélioration de la performance en termes d'exportations. En effet, la compétitivité des entreprises marocaines et tout particulièrement des TPMEs, reste actuellement fortement en-dessous de son potentiel et ne permet pas au pays de répondre aux exigences de l'économie mondiale.

Par conséquent, le renforcement des capacités, l'amélioration de l'environnement des affaires et la promotion des TPME, représentent non seulement des piliers stratégiques pour la croissance économique et l'emploi mais constituent de fait une grande priorité de la stratégie de développement du pays dans son ensemble comme attesté par les engagements pris dans le cadre du plan d'action sur le statut avancé. Les négociations en cours entre l'UE et le Maroc en vue de conclure un ALECA contribueront à ces objectifs.

En même temps que l'UE a adopté le cadre unique d'appui (juillet 2014), le Maroc a lancé son plan d'accélération industrielle 2014-2020 ainsi qu'un plan de développement des échanges commerciaux, a adopté la loi-cadre 99-12 portant sur la charte nationale de l'environnement et du développement durable (CNEDD), et a élaboré une stratégie nationale de développement durable (SNDD).

Ces stratégies démontrent la forte volonté des autorités chérifiennes de donner un nouvel élan à l'économie nationale en toute transparence, en s'attaquant à un certain nombre de problèmes endémiques du pays: compétitivité, chômage, déséquilibres régionaux, déficit de la balance commerciale, réponse au défi environnemental pour ne citer que les principaux.

### *1.1.1 Évaluation de la politique publique et cadre stratégique de l'UE*

- **Politique industrielle / le plan d'accélération industrielle 2014-2020**

Le plan d'accélération industrielle est une stratégie lancée en avril 2014, pour la période 2014-2020, qui prolonge le pacte d'émergence industrielle (2004-2014). Il vise à maintenir la priorité sur les métiers mondiaux du Maroc (MMM) et à intégrer de nouvelles filières par: 1): le développement d'écosystèmes autour d'entreprises phares en augmentant les liens grands groupes/ PME; 2): la mise en place d'outils de soutien; 3); le renforcement du rayonnement à l'international.

Le plan d'accélération industrielle vise ainsi l'accroissement de la part d'absorption par l'industrie de nouveaux actifs (500 000 emplois attendus), l'augmentation du ratio de l'industrie dans le produit intérieur brut (PIB) (de 14 à 23% d'ici 2020), l'amélioration de la capacité d'export et de l'attractivité pour les investissements directs étrangers (IDE).

Le nouveau plan s'emploie aussi à accompagner la transition de l'informel vers le formel avec la mise en place de dispositifs destinés aux très petites entreprises (TPE), à répondre aux enjeux d'employabilité, à permettre la création d'un fonds d'investissement industriel public, à favoriser la mise en place de parcs industriels en location qui seront plus accessibles et à suivre les accords de libre-échange négociés.

Le Maroc ambitionne d'intégrer les autres filières de son tissu industriel (hors MMM) en se focalisant sur trois blocs:

1. **Développement des écosystèmes:** le premier bloc de mesures a pour objectif principal de permettre un développement intégré depuis la recherche et le développement (R&D) jusqu'à l'exportation, avec des logiques d'écosystèmes constituant le point d'ancrage et le levier principal. Favoriser les écosystèmes autour d'entreprises locomotives, c'est créer une nouvelle dynamique et une nouvelle relation entre grands groupes et TPMEs, afin qu'une fertilisation croisée puisse se mettre en place.
2. **Mise en place des outils de soutien:** le second bloc de mesures du plan d'accélération industrielle porte sur la mise en place d'outils de soutien et de renforcement des dispositifs d'accompagnements de la PME: fonds de développement industriel, meilleure accessibilité des infrastructures.
3. **Renforcement du rayonnement à l'international:** le troisième bloc de mesures vise à faire du Maroc une nation qui se projette dans le monde, de manière encore plus audacieuse, tout en préservant ses acteurs industriels.

- **Le Plan de développement des échanges commerciaux (PDEC)**

En juin 2014, un plan de développement des échanges commerciaux (2014-2016) a été adopté du fait de l'aggravation du déficit commercial des marchandises qui a presque été multiplié par 3 entre 2004 et 2013 (importations: 419 milliards DH et exportations: 293 milliards DH en 2013).

Ce PDEC s'articule autour de 3 axes:

**1) Valoriser, développer et promouvoir les exportations,** couvrant: la promotion du dispositif d'accompagnement auprès des entreprises exportatrices; la mise en place d'un programme d'accompagnement des entreprises primo-exportatrices; la facilitation de l'accès des entreprises aux programmes d'appui; le développement des mécanismes d'accompagnement direct des entreprises à l'export; le développement du réseau de conseillers du commerce extérieur; la mutualisation du réseau des représentations (8) de l'agence marocaine des investissements (AMDI) avec le centre marocain pour les exportations (Maroc Export); la promotion des exportations des services et le développement de la capacité à saisir les opportunités offertes à travers les appels d'offres internationaux, etc.

**2) Faciliter les démarches liées au commerce extérieur :** soutenir les dispositifs de contrôle douanier et de lutte contre la contrebande; renforcer le dispositif de contrôle de conformité des importations, aux normes techniques, sanitaires et phytosanitaires; accélérer la mise en place du statut de l'opérateur du commerce extérieur; appuyer le mandat du ministère du commerce extérieur en matière de défense commerciale; accélérer le chantier de dématérialisation des documents du commerce extérieur et de la création du guichet unique.

**3) Améliorer la valeur ajoutée locale** dans le but de promouvoir et soutenir l'intégration économique.

- **Économie verte**

Le concept de l'économie verte consiste à développer des alternatives basées sur l'utilisation «d'inputs» sobres en carbone et respectueux des ressources naturelles et à produire des outputs le plus respectueux possible de l'environnement. Le Royaume

du Maroc s'est politiquement engagé, depuis plusieurs années, pour une transition vers une économie verte. C'est dans ce contexte qu'il a préparé une stratégie de transition à l'économie verte qui met en exergue la nature des engagements et les ressources disponibles.

Ainsi la stratégie nationale de développement durable (SNDD) a été élaborée afin de guider les actions de toutes les institutions publiques et des personnes privées pour favoriser un développement économique et social dynamique, qui intègre au niveau local les considérations globales de protection de l'environnement et celles liées au changement climatique. Pour concrétiser cette transition vers une économie verte, plusieurs plans stratégiques ont également été lancés dans la perspective d'une utilisation rationnelle et durable des ressources naturelles, notamment en eau et énergie. Aujourd'hui, au total, les capacités humaines et le cadre institutionnel actuel du Maroc dans ces différents projets ont permis de dégager un portefeuille d'une trentaine de projets prioritaires ciblant une multitude des secteurs.

La stratégie sur l'économie verte marocaine est donc un premier pas vers l'élaboration d'un plan d'investissements verts détaillé et chiffré, dans la perspective de répondre de manière adéquate au défi du changement climatique et à la dégradation de l'environnement, à l'horizon 2025 ou 2030. Ce plan élargi devrait être assorti d'une proposition de programmes pour la mobilisation des financements.

De même en parallèle, la création en 2010 de l'agence nationale pour le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétiques (ADEREE) constitue un pas important dans le développement et la mise en œuvre des mesures d'efficacité énergétiques. L'ADEREE a pour mission de développer et de promouvoir les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique. Elle a pour cela mis en place une stratégie déclinée en 5 axes: (1) proposer un cadre législatif, règlementaire et normatif adéquat dans le domaine de l'efficacité énergétique, (2) concevoir et piloter des programmes structurants en la matière d'envergure nationale, (3) lancer des campagnes de promotion de l'efficacité énergétique (EE) et des énergies renouvelables (ER) et sensibiliser le grand public, (4) bâtir une expertise nationale qui favorise le marché de l'EE et l'ER, (5) fédérer les acteurs nationaux et internationaux et les bailleurs de fonds.

Le Conseil du gouvernement a adopté en décembre 2014, le décret 2-14-758 définissant les attributions et l'organisation du ministère délégué chargé de l'environnement auprès du ministre de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement. Ce texte porte sur les «mesures nécessaires», qui permettront d'accompagner les nouveautés apportées par la nouvelle Constitution. Il a introduit un ensemble de droits environnementaux, tels les droits à un environnement sain et au développement durable, et il renforce les attributions du ministère délégué chargé de l'environnement, afin qu'il soit apte à mettre en œuvre les grands chantiers prévus par la loi-cadre 99-12 portant Charte nationale de l'environnement. Citons notamment la supervision de l'élaboration et le suivi de la stratégie nationale de développement durable, l'intégration de la donne du «changement climatique» et de la «préservation de la biodiversité» dans les politiques et programmes gouvernementaux, outre l'accompagnement des projets et des activités d'investissement dans le domaine de la «mise à niveau environnementale».

Ces stratégies sectorielles émanent directement de la volonté du gouvernement marocain, ce qui permet d'affirmer que l'ensemble des institutions ministérielles marocaines se la sont totalement appropriée. De plus, les principales fédérations

industrielles sont également signataires de ces stratégies, ce qui laisse présumer également l'appropriation de ces stratégies par le secteur privé.

A fin 2014, le Maroc a également été élu pour la présidence de la 22<sup>ème</sup> Conférence des parties de la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC). De ce fait, la COP22 se tiendra à Marrakech en 2016. Par conséquent, le Maroc jouera un rôle important dans les négociations concernant le changement climatique; ses capacités à gérer un tel événement au niveau organisationnel et politique, ainsi que son engagement dans la politique de changement climatique seront essentiels. Le pays s'est d'ailleurs déjà engagé à réduire d'au moins 13% ses émissions prévues de gaz à effet de serre à l'horizon 2030 (par rapport à 2010), dans le cadre de sa contribution à la lutte contre le changement climatique en perspective de la COP21 à Paris.

Comme pour la mise en œuvre de chaque stratégie sectorielle, il s'agira d'être vigilant quant à la mise en place d'un mécanisme de suivi et de coordination par la partie marocaine.

### **1.1.2 Analyse des parties prenantes**

Le cadre institutionnel au Maroc est bien structuré à la fois du côté du secteur public et du côté du secteur privé. En ce qui concerne l'administration, les principaux ministères concernés sont le ministère de l'économie et des finances (MEF), le ministère de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique (MICIEN) (y compris le ministère délégué en charge du commerce extérieur), le ministère délégué chargé de l'environnement auprès du ministère de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement (MEMEE), ainsi que le ministère de l'intérieur.

Les agences et les organismes sous tutelle de ces ministères auront également un rôle actif dans la mise en œuvre et la réalisation des actions qui feront partie du PACC de l'Union européenne. Parmi ces organismes, les principaux qui ont été étudiés lors de la mission d'identification et qui auront un rôle à jouer sont l'agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME), l'agence marocaine pour la promotion des investissements (AMDI), le réseau Maroc incubation et essaimage (RMIE), le centre marocain de promotion des Exportations (Maroc-Export), l'Agence Nationale des exportations (CMPE), l'agence nationale pour le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique (ADEREE), les centres régionaux d'investissements (CRI) entre autres.

Du côté du secteur privé, l'interlocuteur privilégié est la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) à travers quelques-unes de ses commissions et ses associations professionnelles sectorielles telles que: PME, commerce et services, partenariat entreprises-PME, formation professionnelle, économie verte, investissements, compétitivité et émergence industrielle, exploitation des accords de libre-échange et relations bilatérales, climat des affaires et partenariat public-privé. Les associations de travailleurs seront aussi associées au programme.

Les chambres de commerce, d'industrie et de services, de par leur réseau national et leur expérience, seront également concernées par le programme tout comme le comité national pour l'environnement des affaires (CNEA) en tant qu'instance publique-privée disposant d'un plan d'actions en relation avec l'objet même du PACC, et qui est une émanation des doléances et consultations du secteur privé sur les contraintes à la croissance et la compétitivité (en termes de procédures

administratives, de cadre réglementaire, d'image); l'association marocaine des exportateurs (ASMEX) en tant que représentante et défenseur des intérêts de 1.500 exportateurs marocains (assistance au développement et à l'élargissement des débouchés, développement de l'investissement et des partenariats multiformes avec les opérateurs étrangers).

Dans l'ensemble, tous ces opérateurs disposent d'une organisation satisfaisante et de collaborateurs susceptibles d'assurer des responsabilités pour le programme communautaire. Le nombre important d'organismes - auxquels s'ajouteront les acteurs de la société civile, actifs en particulier dans les domaines de l'environnement et du changement climatique - demandera, d'une part, de sélectionner sans doute un nombre plus restreint d'entre eux pour la mise en œuvre des actions, en considérant les plus à même d'assurer un rôle de coordination et de planification auprès des autres opérateurs privés ou publics et d'autre part, de mettre en place une cellule de coordination dans le cadre de l'aide complémentaire.

### **1.1.3 Domaines d'appui prioritaires/analyse des problèmes**

Dans l'étude « *Doing Business 2015* » le Maroc est 71<sup>e</sup> et se place parmi les pays les plus réformateurs de l'année 2014 en devançant l'Algérie (154), la Jordanie (117) et l'Égypte (112), ce qui témoigne de la volonté du Maroc de faire de l'amélioration de l'environnement des affaires une priorité nationale et une action pérenne. Cependant un certain nombre de contraintes pèsent encore sur l'environnement et la compétitivité du secteur privé, notamment celles liées à des rigidités administratives (enregistrement de la propriété, protection de l'investissement, règlement de l'insolvabilité), une justice commerciale encore trop peu réactive, un secteur bancaire trop peu orienté vers les TPMEs et le poids de l'économie informelle. Les contraintes pour le développement du secteur privé sont complétées par certaines inefficacités du marché du travail et une faible base des ressources humaines (*Global Competitiveness Report 2015*).

Dans ce contexte, l'accompagnement de l'UE visera à renforcer la croissance et la compétitivité des TPMEs en veillant à ce que cela se traduise par une création d'emplois accélérée (via la composante d'appui budgétaire ainsi que l'enveloppe complémentaire de ce programme). La finalisation de l'accord ALECA devrait avoir un impact important sur l'amélioration de la compétitivité du Maroc et en parallèle l'accompagnement de la mise à niveau des entreprises marocaines devrait leur permettre de mieux saisir les opportunités de cette ouverture commerciale en particulier selon les axes (voir aussi CUA 2014-17 section 1.2.3.) suivants:

- Augmenter la compétitivité du tissu industriel marocain et des TPME afin de les rendre plus efficaces/actives dans la création de valeur ajoutée et d'emplois, particulièrement pour les jeunes;
- Améliorer le climat des affaires et l'environnement des TPME, en appuyant la mise en œuvre du futur ALECA entre l'UE et le Maroc;
- Promouvoir le développement des filières économiques créatrices d'emplois et l'innovation, notamment dans les filières vertes et sobres en carbone comme par exemple dans les domaines des sources d'énergie renouvelable, de la gestion de l'eau, des déchets solides et des eaux usées, la réduction de la pollution atmosphérique, marine et hydrique, l'économie circulaire, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), la valorisation des ressources locales, la réduction du transport, le recyclage et la valorisation des déchets;

- Appuyer la mise en œuvre d'une stratégie transversale nationale de changement climatique comprenant l'adaptation au changement climatique ainsi que son atténuation, et son intégration dans les politiques sectorielles respectives;
- Favoriser un développement équilibré des territoires pour lutter contre les inégalités de croissance inter et intra régionales persistantes, en soutenant la compétitivité du secteur privé et renforçant son rôle de levier de développement territorial.

## **1.2 Autres domaines d'évaluation**

### **1.2.1 Valeurs fondamentales**

Le Maroc est une monarchie constitutionnelle, dont l'évolution vers un système de plus en plus libéral et démocratique au cours de ces dernières années paraît assurée, bien que des progrès restent encore à réaliser. Le pays est partie prenante de toutes les principales conventions des Nations Unies sur les droits de l'homme et coopère de manière satisfaisante avec les comités conventionnels. Les droits de l'homme ont pris une place très importante dans la nouvelle Constitution de 2011, mais la mise en œuvre effective de la législation reste un défi. Le pays a connu des progrès significatifs en matière de transparence et de neutralité de son processus électoral. La capacité institutionnelle et le pouvoir réel du Parlement sont encore assez limités, cependant, la réforme constitutionnelle prévoit pour celui-ci un rôle accru, ce qui est un signe encourageant.

Au cours de la dernière décennie, le gouvernement a entamé des réformes importantes pour renforcer les droits des femmes, même si la mise en œuvre du plan pour l'égalité hommes-femmes devrait encore permettre des améliorations. Par ailleurs, les carences du système judiciaire appellent une réforme profonde. A cet égard, un chantier national de réforme du secteur de la justice, qui devrait assurer son indépendance et renforcer la prévisibilité, la transparence et l'équité dans l'application de la loi, vient d'être mis en place.

### **1.2.2 Politique macroéconomique**

La Commission européenne estime que le Maroc dispose d'un risque macro faible. Une évaluation du Fonds monétaire international (FMI), dans le contexte d'une mission article IV en novembre 2014, conclut au maintien d'une croissance soutenue et d'une politique macroéconomique axée sur la préservation des grands équilibres internes et externes. Cette opinion est partagée par la Commission européenne dans son dernier rapport sur la stabilité macroéconomique.

### **1.2.3 Gestion des finances publiques (GFP)**

Concernant le critère de gestion des finances publiques, les progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des réformes concernant la gestion des finances publiques sont conscris dans le rapport, produit par la Commission européenne sur base, notamment, des informations transmises par le ministère de l'économie et des finances du Maroc. La Commission européenne a par conséquent conclu que le Maroc continue à être éligible à l'appui budgétaire, conformément à la condition générale associée au système de gestion des finances publiques.

### **1.2.4 Transparence et contrôle du budget**

Concernant la transparence et le contrôle du budget, les progrès satisfaisants en matière de transparence et de contrôle budgétaires attestés par la mise à disposition

du public et du pouvoir législatif d'une information budgétaire complète, précise, sincère et à échéances régulières, aux différents stades du cycle budgétaire sont rapportés dans le rapport, produit par la Commission européenne sur base, notamment, des informations transmises par le ministère de l'économie et des finances. Ce rapport conclut que la condition générale liée à la transparence et le contrôle du budget est réalisée.

## 2. RISQUES ET HYPOTHESES

Les appuis budgétaires au Maroc ne sont pas affectés par de «hauts» risques mais plutôt des risques modérés. Le seul risque substantiel qui a été identifié est lié à la corruption / fraude qui nécessite un dialogue politique renforcé avec le gouvernement et les institutions concernées par cette question et la société civile ainsi qu'un suivi étroit des réformes budgétaires.

Risques	Niveau de risque (E/M/F)	Mesures d'atténuation
Risque de retard dans la mise en application du nouveau plan d'accélération industrielle.	M	Les orientations pour la poursuite du programme Emergence ne semblent pas être remises en cause et sont même renforcées.
Risque institutionnel d'absence d'accompagnement pour la mise en œuvre de l'accélération industrielle par un système de coordination et régulation.	F	Une attention particulière doit être accordée au pilotage de la mise en œuvre des réformes, à sa coordination interministérielle et à l'accroissement des capacités nécessaires, compte tenu du nombre important de parties prenantes.
Risque de trop faible engagement des banques, lié notamment à leur frilosité quant à l'appréhension du risque pour le financement des TPMEs.	M	Un ciblage pertinent des lignes de crédit, un financement de mécanismes de garantie et « <i>first loss coverage</i> », ainsi qu'une formation appropriée destinée aux Institutions financières marocaines et une vigilance accrue sur l'allocation des ressources devront être assurés.
Risque de retard dans la relance des négociations ALECA.	M	Les études d'impact actuellement préparées sont publiées et permettent de définir des secteurs prioritaires et de bien appréhender les enjeux au niveau public et privé.  Le programme s'appuie en tout état de cause sur le PDEC comme cadre



		programmatische pour faciliter l'accès au marché européen des opérateurs du secteur privé marocain.
Manque d'intégration structurelle et institutionnelle de l'économie verte dans le processus de planification du développement du Maroc.	M	Tous les opérateurs, publics comme privés, sont sensibilisés à l'importance de l'économie verte.
Risque lié à la « non-matérialisation » des IDEs attendus dans le secteur industriel, basé sur les Métiers Mondiaux du Maroc (MMMs), et le plan d'investissements verts.	M	Même si le contexte régional politique peut influencer négativement sur l'attractivité du pays, cette dernière doit être promue et renforcée, notamment à travers l'amélioration de l'environnement des affaires (cadre juridique, fiscal, infrastructures...).
<b>Hypothèses</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitution, au sein du ministère de l'industrie et commerce d'une cellule programme d'Appui Budgétaire Sectoriel pour déterminer les critères d'éligibilité, faciliter les investissements, assurer le suivi de la mise en œuvre, organiser et recueillir les données et informations nécessaires à fournir aux missions de suivi-évaluation chargées d'évaluer les activités pour permettre les décaissements.</li> <li>- Les moyens financiers et humains mis à disposition par les opérateurs pour assurer la mise en œuvre de l'un ou l'autre axe sont adéquats et disponibles.</li> <li>- Le rôle du CNEA dans son rôle au sein du gouvernement en tant que coordinateur et fédérateur de réformes est reconnu et effectif.</li> <li>- Le processus de régionalisation est accéléré et les ressources locales sont affectées.</li> <li>- Le secteur privé s'est approprié plusieurs axes et s'est investi dans le processus de développement.</li> <li>- Les études d'impact ALECA sont publiées et permettent de définir des priorités gouvernementales en matière de mise en œuvre des politiques et en vue de la conclusion des négociations ALECA avec l'UE.</li> <li>- La bonne gouvernance et l'harmonisation des stratégies sectorielles est assurée.</li> </ul>		

### 3. ENSEIGNEMENTS TIRES, COMPLEMENTARITE ET QUESTIONS TRANSVERSALES

#### 3.1 Enseignements tirés

Les appuis budgétaires précédents formulés dans «quasi» les mêmes domaines que ceux préconisés dans le PACC ont pâti d'une coordination trop faible, rendue difficile par le nombre de parties prenantes et de responsables sectoriels pour

atteindre les indicateurs proposés. A ce stade, l'UE essaie de limiter le nombre d'interlocuteurs au ministère de l'industrie et du commerce et propose une institution pour soutenir l'axe «Economie verte».

De plus, l'évaluation des politiques publiques encore trop superficielle au Maroc ne permet pas une analyse d'impact et un monitoring en temps réel des activités identifiées/proposées. Pour y remédier, l'UE envisage une assistance technique dans le cadre de ce programme.

D'une manière générale l'UE envisage maintenant de suivre scrupuleusement les nouvelles lignes directrices d'appui budgétaire, en limitant le nombre des indicateurs/objectifs et en appliquant une méthodologie SMART (en anglais : *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*<sup>3</sup>).

### 3.2 Complémentarité, synergie et coordination des donateurs

L'appui à la croissance et à la compétitivité est un thème très large pour lequel les bailleurs de fonds internationaux interviennent depuis de nombreuses années, qu'il s'agisse des bailleurs institutionnels supra nationaux (Banque africaine de développement UE, Banque mondiale, Nations Unies) ou bilatéraux (France, Allemagne, Corée, USA, Belgique,...).

Du côté des bailleurs de fonds internationaux, l'Union européenne contribue au développement du Maroc et à son intégration régionale; elle en est même le principal contributeur extérieur. Parmi ses derniers projets en relation avec les objectifs fixés par le PACC figurent le programme d'appui aux investissements et aux exportations (PIE), le programme emploi/PME, le programme d'appui à la politique sectorielle agricole (PAPSA), le programme Réussir le statut avancé (RSA I & II), ainsi que le programme Hakama. Le Maroc bénéficie, au-delà de ces programmes nationaux, des initiatives européennes pour la région en faveur des TPMEs, notamment le projet Euromed Invest pour la promotion des affaires et des investissements privés dans la zone euro-méditerranéenne, ou encore le programme SBS (UE/Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)).

Dans le cadre de la coopération industrielle euro-méditerranéenne, les actions en faveur des PME se réfèrent au Small Business Act pour l'Europe dont certaines lignes directrices se rapportent à l'économie verte. La mise en œuvre du Small Business Act pour l'Europe en Afrique du Nord et au Moyen-Orient a été évaluée en 2014<sup>4</sup>. La participation du Maroc à l'exercice a été coordonnée par l'ANPME et l'Union européenne soutient la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue de l'évaluation, au travers du projet régional "*Enhancement of the business environment in the Southern Mediterranean*" (EBESM)<sup>5</sup>. D'autres actions encouragent le travail en réseau d'entreprises, d'organismes de soutien aux entreprises et de clusters. Le Maroc a notamment la possibilité d'exprimer son intérêt à participer à Enterprise Europe Network (EEN), l'une des actions prévues dans le cadre du programme COSME. Si le Maroc décide de participer à l'entièreté du programme COSME, un co-financement de l'accès à ce programme pourra être envisagé.

---

<sup>3</sup> Spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et datés – définis dans le temps.

<sup>4</sup> Rapport "Politiques en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen Orient Evaluation sur la base du Small Business Act pour l'Europe, Union européenne, Fondation européenne pour la formation, Organisation de coopération et de développement économiques, 2014.

<sup>5</sup> <http://www.ebesm.eu/the-ebesm-project>.

De son côté, sous l'égide des prêts de politique de développement (PPD), le groupe de la Banque mondiale appuie principalement la transition du Maroc vers une croissance verte par le biais de différentes opérations relatives à l'eau, l'énergie, les transports et l'agriculture. La BAfD fournit un appui au plan Maroc vert (PMV) via un appui budgétaire et a commencé l'identification d'un programme compétitivité fin décembre 2014.

L'agence de coopération allemande GIZ mène plusieurs actions d'appui et d'assistance technique au niveau de différents secteurs de développement notamment au niveau du Cluster CE3M «Cluster Electronique, Mécatronique et Mécanique du Maroc», le programme TAM d'appui aux TPE et PME, le programme de gestion et de programmation de l'environnement, l'initiative allemande de technologie climatique et l'appui au secrétariat du partenariat énergétique.

Il convient aussi de citer la coopération coréenne avec la formation des cadres des entreprises exportatrices, sans oublier le programme compétitivité économique du Maroc (MEC) mis en place par l'USAID.

Les appuis extérieurs sont donc variés et nombreux: le MEF, les ministères techniques, les bailleurs de fonds et l'ensemble des partenaires a d'ailleurs le souci d'éviter de dupliquer les actions et les moyens. Ils assurent le suivi des différents projets dans leur domaine et effectuent le plus souvent la coordination avec les autres opérateurs publics et privés.

A ce stade, les points les plus pertinents consistent à examiner l'opportunité des créer des fenêtres «Maroc» dans des facilités FIV en chantier (ALECA Sud, *Financial Inclusion*, Efficacité énergétique), chercher la synergie avec le nouveau programme « Compétitivité » de la BAfD, et assurer la complémentarité avec les interventions d'autres bailleurs de fonds (notamment la AFD, AECID, BEI, BERD, Centre du Commerce International (ITC), KfW, la GIZ et l'USAID).

### **3.3 Questions transversales**

Une attention particulière sera portée à la question transversale «Genre». A l'heure actuelle il n'existe pas au Maroc, une intégration systématique du genre dans le monde du commerce et de la politique industrielle et d'entreprises. Par contre, une volonté de la prise en compte de la question existe au sein de l'ensemble des ministères en charge de ces politiques publiques. Dans le cadre de l'accompagnement à l'ALECA et à la lumière des résultats des études d'accompagnement menées par la partie marocaine, un appui plus spécifique dans le cadre de ce programme pourrait être donné à certaines filières de production à forte population féminine, comme la mise en place de pratiques de reconversion spécifiques pour les filières fortement visées par l'ALECA ainsi que pour les filières nécessitant un appui renforcé. De même le programme étudiera la possibilité d'introduire des mesures de discrimination positive pour les entrepreneurs femmes leur donnant priorité dans l'accès au crédit et au développement des capacités. Une attention particulière sera portée à la professionnalisation technique et commerciale des filières à forte propension féminine.

Les thématiques environnement et changement climatique sont quant à elles traitées dans le troisième axe du programme «transition vers une économie verte et pauvre en carbone» et correspond à un objectif - résultat direct du programme. Une attention particulière sera portée à l'intégration de la thématique environnementale également dans les deux premiers axes du projet à savoir dans des crédits éventuels aux secteurs

publics (entreprises et établissements publics) et privés démontrant des qualités et une durabilité environnementales.

#### **4. DESCRIPTION DE L’ACTION**

##### **4.1 Objectifs, résultats et options**

L'objectif général de ce programme est d'appuyer la compétitivité et la croissance durable du pays, dans le but ultime d'accompagner le Maroc dans son ambition de développement durable et de création d'emplois décents.

Les objectifs spécifiques du PACC concernent les actions suivantes:

1. Lever des contraintes à la compétitivité.
2. Faciliter l'accès au marché européen pour des opérateurs du secteur privé marocain.
3. Soutenir la transition vers une économie verte et le verdissement de l'industrie.

Les résultats attendus ainsi que les indicateurs potentiels de résultat sont :

*Résultat 1: la compétitivité de l'économie marocaine est améliorée.*

(1.1) Le climat des affaires est amélioré, notamment via une simplification des procédures de création d'entreprise et d'investissement et via une réforme du droit des affaires.

(1.2) Le nombre de TPE créées dans le système formel a augmenté grâce au statut de l'auto-entrepreneur adopté.

(1.3) Le nombre de plateformes industrielles et logistiques à disposition du secteur privé et des investisseurs a augmenté.

(1.4) La politique de concurrence est modernisée, les moyens financiers et humains de la haute autorité de régulation de la concurrence sont renforcés.

(1.5) Les entreprises marocaines sont mieux intégrées au niveau sectoriel (écosystèmes) ainsi que dans les chaînes de valeurs internationales (EEN), leur avantage comparatif et leur compétitivité sur les marchés internationaux s'en trouvent améliorés.

*Résultat 2: L'accès au marché européen pour des opérateurs du secteur privé marocain est amélioré.*

(2.1) Préparation et mise à niveau de l'économie marocaine en vue de l'ALECA, les secteurs/filières à encourager sont identifiés, la reconversion de certains secteurs est identifiée, planifiée et accompagnée.

(2.2) Le commerce est facilité via la dématérialisation des procédures d'import/export (simplification administrative).

(2.3) Les entreprises exportatrices sont accompagnées et mises à niveau, le nombre de primo-exportateurs, notamment de TPME, a augmenté.

*Résultat 3: La transition du Maroc et de son industrie vers une économie verte et inclusive est enclenchée*

(3.1) L'efficacité énergétique dans l'industrie est améliorée grâce à un cadre réglementaire et normatif amélioré et des mesures d'accompagnement (convergence réglementaire avec l'acquis communautaire, projets pilotes, formation, etc.).

(3.2) L'avantage comparatif du Maroc en matière d'« industries/filières vertes » est renforcé: le développement des filières de valorisation des déchets est débuté, une expertise marocaine en la matière est développée.

(3.3) Le rôle du Maroc au sein des discussions internationales sur des thématiques liées à l'environnement (économie verte, changement climatique) est renforcé: l'engagement du Maroc en matière d'*enjeux* environnementaux et climatiques est reconnu.

(3.4) La valorisation des ressources énergétiques du Maroc est améliorée.

## **4.2 Principales activités**

### **4.2.1 Appui budgétaire**

Les activités liées à la composante appui budgétaire sont:

- le transfert de 90 millions d'euros dans la période 2016-2018 au budget marocain;
- la poursuite et le renforcement du dialogue politique et stratégique avec le gouvernement avec un accent particulier sur la mise en œuvre des stratégies sectorielles accompagnées et appuyées par le programme ainsi que l'atteinte de ses objectifs notamment l'amélioration de la compétitivité nationale et des TPME, la facilitation et l'accès au marché européen pour des opérateurs du secteur privé marocain ainsi que l'enclenchement d'une transition vers l'économie verte;
- un effort continu pour renforcer les capacités du gouvernement dans le domaine de la gestion des finances publiques dans le contexte de ce programme ainsi que d'autres programmes d'appui budgétaire en cours, en particulier le Programme Hakama;
- un suivi régulier des critères d'éligibilité de l'appui budgétaire. Le suivi de la réalisation des objectifs prioritaires du secteur sera effectué sur la base des rapports de progrès annuels et d'autres évaluations de l'UE ou des bailleurs de fonds et des séances d'information régulières au sein de groupes thématiques pertinents.

### **4.2.2 Appui complémentaire**

En parallèle à l'appui budgétaire, le programme propose un volet d'assistance technique complémentaire dont la nature précise, le volume des activités et les termes de référence seront rédigés en parallèle avec la finalisation de la Convention de financement de ce programme.

Les principales activités envisagées sont – de manière indicative :

- le renforcement des capacités de l' Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) nécessaire au lancement opérationnel de la stratégie TPE ainsi que la mise en place du statut de l'auto entrepreneuriat, deux sujets, en plus de la politique d'accompagnement de la TPME, sous responsabilité de l'ANPME (2,5 millions d'euros) ;
- l'assistance technique sur les trois axes d'intervention et l'appui aux institutions publiques, notamment celles impliquées dans le processus de négociation ALECA et la mise à niveau des TPMÉs du secteur privé appartenant aux filières

identifiées comme prioritaires dans les Études d'accompagnement ALECA menées par les autorités marocaines<sup>6</sup> (enveloppe globale de 3 millions d'euros) ;

- des jumelages concernant la surveillance des marchés (1,2 millions d'euros par jumelage long). au bénéfice de l'agence nationale pour le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique (ADEREE) et de la direction de la qualité et de la surveillance du marché (DQSM) du ministère du commerce ;
- une subvention à la confédération générale des entreprises du Maroc pour le financement du projet d'une «académie des entrepreneurs», fédérant toutes les initiatives liées à la post-crétion d'entreprises, à travers une offre de services et d'aides au développement, fournies via une plateforme en ligne et des antennes régionales (1 million d'euros).

En cours de la mise en œuvre de ce programme et en tenant compte des autres interventions des Etats membres dans les trois axes, la Commission européenne veillera à maximiser la complémentarité des nouveaux programmes bilatéraux et régionaux avec ce programme. Par exemple, elle pourrait diriger le prochain appel à propositions de la facilité pour la société civile au Maroc vers un renforcement des organisations non gouvernementales (ONG) travaillant dans le domaine environnemental/économie verte.

### **4.3 Logique d'intervention**

Le cadre du programme (dialogue politique sectoriel, l'aide complémentaire ainsi qu'un transfert financier) permettra de mobiliser les parties prenantes autour de la table et conduira à une meilleure coordination des parties prenantes dans les secteurs économiques et commerciaux ce qui devrait aboutir à :

- un meilleur processus de formulation et d'exécution des politiques publiques, y compris un renforcement des institutions du secteur public (notamment grâce à l'appui de développement des capacités des différents acteurs dans la mise en œuvre des actions).
- un renforcement des liens entre les organismes gouvernementaux et de contrôle en termes de formulation de la politique publique et son approbation, la responsabilité financière et non - financière et de contrôle budgétaire.

De plus, l'appui proposé s'inscrit parfaitement dans la logique d'harmonisation de l'assistance externe, aligné avec le système du gouvernement marocain qui induit aussi des coûts de transaction plus faibles pour la partie marocaine.

L'appui de l'UE à travers le nouveau programme PACC concorde avec les objectifs de la politique gouvernementale en particulier pour la mise en œuvre de la logique d'écosystèmes, l'accompagnement de l'informel vers le formel, l'accompagnement à l'ALECA, la facilitation du commerce, l'amélioration de l'efficacité énergétique dans l'industrie, la valorisation des déchets et la réduction de l'empreinte écologique liée au développement économique.

---

<sup>6</sup> L'enveloppe complémentaire du programme RSA II comprend une allocation de 10 millions d'euros pour les mêmes activités compte tenu de l'ambition escomptée des conclusions de l'étude de besoins / impact ALECA attendues pour l'automne 2015.

En tant que contrainte externe (appui budgétaire) elle vise à apporter un appui additionnel pour la mise en place de conditions plus adaptées pour un développement économique durable du pays.

## **5. MISE EN ŒUVRE**

### **5.1 Convention de financement**

Pour mettre en œuvre la présente action, il est envisagé de conclure une convention de financement avec le pays partenaire, tel que prévu à l'article 184, paragraphe 2, point b), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012.

### **5.2 Période de mise en œuvre indicative**

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de l'action, au cours de laquelle les activités décrites à la section 4.2 seront menées et les contrats et accords correspondants seront mis en œuvre, est de 48 (quarante-huit) mois, à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention de financement.

La prolongation de la période de mise en œuvre peut être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision et les contrats et accords concernés; les modifications apportées à la présente décision constituent des modifications techniques au sens du point i) de l'article 2, paragraphe 3, point c), du règlement (UE) n° 236/2014.

### **5.3 Mise en œuvre de la composante relative à l'appui budgétaire**

#### **5.3.1 Motivation des montants alloués à l'appui budgétaire**

Le montant alloué est de 90 millions d'euros au titre de l'appui budgétaire et 10 millions d'euros au titre de l'appui complémentaire.<sup>7</sup> Ce montant est justifié du fait qu'il couvre :

- trois secteurs d'intervention et appuie trois politiques /stratégies nationales dotées chacune de grandes ambitions et moyens budgétaires, que le programme sous-tendra de façon complémentaire et holistique;
- les coûts de mise en œuvre de ces stratégies sectorielles s'élèvent à plus de 50 milliards d'euros d'ici à 2030<sup>8</sup>;
- Un montant global pour un programme de coopération à trois chiffres (100 millions d'euros complétés par 30 millions d'euros sous l'enveloppe Facilité d'investissement du Voisinage, voir section-résumé) a un effet fort de «signal» compte tenu de l'importance des négociations ALECA.

---

<sup>7</sup> 30 millions d'euros –faisant initialement partie de ce programme – vont être octroyés à la Facilité d'Investissement de Voisinage via une décision de la Commission séparée avec le but d'élargir les activités de la Facilité ALECA au Maroc.

<sup>8</sup> Le financement du plan d'accélération Industrielle 2014-2020 est porté par le Fonds de Développement Industriel qui a été doté d'environ 300 millions d'euros par an de 2015-2021, soit au total 2,1 milliard d'euros. Les coûts de mise en œuvre du plan de développement des échanges commerciaux n'ont pas été chiffré mais les conclusions (et les chiffres) de l'étude de besoins / impact ALECA menée par les autorités marocaines devraient être annoncées à l'automne 2015. La partie « plan d'investissement vert » de la charte nationale de développement durable prévoit un besoin de financement d'environ 25 milliards d'euros d'ici à 2030. La mise en œuvre de la stratégie sur l'efficacité énergétique 2014 – 2030 nécessitera environ 25 milliards d'euros.

Dans ce contexte la valeur ajoutée du programme UE est d'appuyer – en tant qu'acteur politique essentiel – le processus de mise en œuvre de ces stratégies sectorielles et de leurs réformes respectives et mettre à la disposition des autorités marocaines l'expertise nécessaire.

De plus, ce programme permettra, dans le cadre du processus d'ouverture commerciale liée aux négociations de l'ALECA d'exercer un effet de levier politique significatif.

### 5.3.2 *Critères de décaissement de l'appui budgétaire*

a) Les **conditions générales de décaissement** de toutes les tranches ont trait à la permanence des critères d'éligibilité à l'appui budgétaire. Ces conditions, qui doivent être remplies chaque année sur toute la durée du programme, sont les suivantes:

- Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles (le plan d'accélération industrielle 2014-2020, le plan de développement des échanges commerciaux, la charte nationale de l'environnement et la stratégie sur l'efficacité énergétique). Le suivi de cette condition générale fera l'objet de rapports spécifiques établis par le ministère de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies, le ministère de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement et l'ADEREE (ou rapport de suivi des experts validé formellement par le MEF en tant que coordinateur national).
- Mise en œuvre d'une politique macroéconomique crédible axée sur la stabilité. Le suivi de la situation macroéconomique fera l'objet d'un rapport spécifique établi par la Commission sur la base des informations pertinentes fournies par les autorités marocaines.
- Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des réformes concernant la gestion des finances publiques à la lumière du rapport de suivi du système de gestion des finances publiques établi annuellement par la Commission sur la base des informations pertinentes fournies par les autorités marocaines.
- Progrès satisfaisants en matière de transparence et de contrôle budgétaire attestés par la mise à disposition du public, en temps utile, d'informations budgétaires exhaustives et fiables. Le suivi de cette condition générale fera l'objet d'un rapport spécifique établi par la Commission sur la base des informations pertinentes fournies par les autorités marocaines.

b) Les **conditions particulières de décaissement** susceptibles d'être appliquées aux tranches variables vont être développées autour des indicateurs suivant la logique des résultats escomptés (section 4.1).

### 5.3.3 *Modalités de l'appui budgétaire*

L'appui budgétaire est fourni sous la forme d'un appui budgétaire direct non ciblé au Trésor public, déboursé en une tranche fixe et trois tranches variables, indicativement dans la période 2016-18. L'opération de crédit des virements en euros décaissés en dirhams marocains sera exécutée aux taux de change applicables, conformément aux dispositions pertinentes de la convention de financement.



## **5.4 Modalités de mise en œuvre pour l'appui complémentaire d'un appui budgétaire**

### **5.4.1 Subventions: octroi direct (gestion directe)**

#### (a) Objectifs de la subvention, domaines d'intervention, priorités pour l'année et résultats escomptés

Les objectifs et le type d'actions éligibles au financement sont liés à la mise en œuvre de l'assistance technique pour:

- (i) la réorganisation de l'ANPME, de la mise en œuvre de la stratégie TPMEs (via l'ANPME) et de la mise en œuvre du statut de l'auto-entrepreneuriat (via l'ANPME). (voir les résultats (1.2) et (1.5) dans la section 4.1.)
- (ii) le financement du projet d'« Académie des entrepreneurs » porté par la CGEM qui cible l'accompagnement de l'entrepreneur marocain.

#### (b) Justification d'une subvention directe

- (i) Sous la responsabilité de l'ordonnateur compétent de la Commission, la subvention peut être octroyée sans appel à propositions à la GIZ.

Sous la responsabilité de l'ordonnateur compétent de la Commission, le recours à une procédure d'octroi sans appel à propositions se justifie car l'action a des caractéristiques spécifiques qui requièrent un type particulier de bénéficiaire en raison de sa compétence technique, de sa spécialisation ou de son pouvoir administratif.

La GIZ dispose en effet d'une forte présence, de la compétence technique et d'une spécialisation dans le domaine du développement de la stratégie TPE du Maroc. La GIZ a en effet été le partenaire principal du gouvernement marocain dans l'élaboration de la stratégie pour les petites et moyennes entreprises au Maroc, avec une cellule d'appui hébergée au sein du ministère de tutelle pendant plusieurs années (depuis 2009), et qui a œuvré de l'élaboration de la stratégie à son lancement en 2013.

Lors des deux premières phases dudit projet (2009 à 2015), la GIZ a appuyé les partenaires marocains dans l'élaboration de la stratégie nationale pour la promotion des très petites entreprises (SNTPE) et le statut de l'auto-entrepreneuriat. La troisième phase du projet « Promotion des Très Petites, petites et Moyennes Entreprises (TAM) » de la GIZ débutera dans la deuxième moitié de l'année 2015, pour un budget global estimé à 4 millions d'euros. Cette nouvelle subvention permettra de renforcer le poids de l'action au niveau régional et local, notamment à travers un déploiement plus large et accéléré du statut de l'auto-entrepreneur en régions,

- (ii) Sous la responsabilité de l'ordonnateur compétent de la Commission, la subvention peut être octroyée sans appel à propositions à la CGEM qui est l'association principale représentant le secteur privé marocain et qui a développé le concept de « l'Académie pour les entrepreneurs ».

Sous la responsabilité de l'ordonnateur compétent de la Commission, le recours à une procédure d'octroi sans appel à propositions se justifie car l'action a des caractéristiques spécifiques qui requièrent un type particulier de bénéficiaire en raison de sa compétence technique, de sa spécialisation ou de son pouvoir

administratif. La CGEM dispose d'un monopole de fait travaillant depuis plusieurs années dans ces domaines et étant à l'origine de cette initiative.

(c) Critères de sélection et d'attribution essentiels

Les critères de sélection essentiels portent sur la capacité financière et opérationnelle du demandeur.

Les critères d'attribution essentiels concernent la pertinence de l'action proposée au regard des objectifs de l'appel, la conception, l'efficacité, la faisabilité, la viabilité et le rapport coût/efficacité de l'action.

(d) Taux maximal de cofinancement

Le taux maximal de cofinancement possible pour cette subvention est de 80 % des coûts éligibles de l'action.

Conformément à l'article 192 du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012, lorsqu'un financement intégral est indispensable à la réalisation de l'action, le taux maximal de cofinancement possible peut atteindre 100%. Le caractère indispensable du financement intégral doit être justifié par l'ordonnateur compétent de la Commission dans la décision d'attribution, dans le respect des principes d'égalité de traitement et de bonne gestion financière.

(e) Trimestre indicatif pour la conclusion de la convention de subvention

Premier trimestre de l'année 2016.

**5.4.2. Passation des marchés (gestion directe)**

Sujet	Type (travaux, équipements, services)	Nombre indicatif de contrat	Trimestre indicatif de mise en œuvre
ALECA, assistance technique sur les trois axes du programme, fonds d'études	Services	1-8	I/2016
Suivi et évaluation	Services	2	2016-2018
Activités de visibilité	Services	1	I/ 2016

**5.4.3 Gestion indirecte avec le pays partenaire**

Ce programme a notamment pour objectif d'appuyer le Maroc dans son rapprochement vers l'acquis communautaire dans les domaines de l'efficacité énergétique concurrence et de la surveillance des marchés en gestion indirecte avec le Royaume du Maroc conformément à l'article 58, paragraphe 1, point c), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 conformément aux modalités suivantes:

Le Maroc agit en tant que pouvoir adjudicateur dans le cadre des procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions. La Commission procède à un contrôle ex ante de toutes les procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions.

Les paiements sont exécutés par la Commission.

Conformément à l'article 190, paragraphe 2, point b), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 et l'article 262, paragraphe 3, du règlement délégué (UE) n° 1268/2012 le Maroc applique les règles de passation de marchés établies à la deuxième partie, titre IV, chapitre 3, du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012. Ces règles, ainsi que les règles applicables aux procédures d'octroi de subventions conformément à l'article 193 du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 seront fixées dans la convention de financement conclue avec le Maroc.

Le pouvoir adjudicateur dans le cadre de ces activités sera le ministère de l'économie et des finances du Maroc.

Les contrats de jumelage comprennent un système de coûts unitaires et des financements à taux forfaitaire, défini dans le manuel de jumelage, pour le remboursement de l'expertise du secteur public fournie par les administrations des États membres sélectionnés. L'utilisation de ce système de coûts unitaires et les financements à taux fixe, qui dépasse le montant de 60 000 euros par bénéficiaire d'un contrat de jumelage, est subordonnée à l'adoption d'une décision ad hoc de la Commission horizontale.

## **5.5 Champ d'application de l'éligibilité géographique pour les marchés et les subventions**

L'éligibilité géographique au regard du lieu d'établissement pour la participation aux procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions et au regard de l'origine des fournitures achetées, telle qu'elle est établie dans l'acte de base et énoncée dans les documents contractuels pertinents, est applicable.

L'ordonnateur compétent de la Commission peut étendre l'éligibilité géographique conformément à IEV (l'article 9, paragraphe 2, point b), du règlement (UE) n° 236/2014] et l'article 89, paragraphe 3, de la décision 2013/755/UE du Conseil) en cas d'urgence ou d'indisponibilité de produits et services sur les marchés des pays concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés si l'application des règles d'éligibilité risque de rendre la réalisation de la présente action impossible ou excessivement difficile.

## 5.6 Budget indicatif

La ventilation prévisionnelle de l'action est la suivante

<b>Composantes<sup>9</sup></b>	<b>Montant</b> (en millions d'euros)	<b>Contribution indicative de tiers, dans la devise indiquée</b> (en millions d'euros)
<b>Appui budgétaire</b> (Contrat de réforme sectorielle)	<b>90,0</b>	
<b>Aide complémentaire, dont</b>	<b>10,0</b>	
Passation des marchés (gestion directe)  ALECA, assistance technique sur les trois axes du programme et fonds d'études	3,0	
Subvention GIZ	2,5	1,5
Subvention CGEM	1,0	1,3
Gestion indirecte avec le Maroc	2,4	
Passation de marchés (gestion directe)  Suivi et évaluation	0,25	
Passation de marchés (gestion directe)  Visibilité et communication	0,85	
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>2,8</b>

## 5.7 Structure organisationnelle et responsabilités

Un comité de pilotage du programme sera mis en place pour assurer le suivi de la mise en œuvre du programme et des mesures appuyées par ce programme. Ce

<sup>9</sup> Cet éclatement du budget est donné à titre purement indicatif car une certaine flexibilité s'avère nécessaire, sachant que l'assistance actuelle de GIZ auprès des autorités marocaines (en dehors du financement de ce programme) peut amener à considérer des alternatives en matière d'appui complémentaire.

comité, présidé par le ministère de l'économie et des finances, sera composé de représentants dudit ministère, de représentants du ministère de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies, du ministère de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement, du secrétariat du CNEA sous tutelle de la présidence du gouvernement, de l'ANPME et de la CGEM.

Ce comité est l'instance stratégique de pilotage du programme. Il se réunit au moins une fois par an. Le bénéficiaire pourra décider d'inviter aussi, à titre d'observateurs, d'autres agences, des représentants des acteurs de la société civile, y compris le secteur privé et les associations professionnelles concernées. Le comité donnera son avis sur l'utilisation de l'aide complémentaire et assurera le suivi des projets d'assistance technique complémentaire engagés. Le comité devra enfin assurer une coordination interministérielle en donnant des orientations aux différents départements pour le suivi et la mise en œuvre.

Les représentants de la société civile, y compris le secteur privé et les associations professionnelles concernées seront consultés lors de la finalisation de la convention de financement et lors de l'établissement des dossiers de décaissements.

## **5.8 Suivi des résultats et rapports**

Le suivi de l'exécution de la présente action, en plus du monitoring au jour le jour par le pays bénéficiaire, est surtout assuré dans le cadre du dialogue sur les politiques entre le pays bénéficiaire et le bailleur. À cette fin, le partenaire de mise en œuvre doit établir un système de suivi interne, pour la mise en œuvre des stratégies sectorielles concernées et élaborer régulièrement des rapports d'avancement (au moins une fois par an).

Ce dialogue sera mené en même temps que le suivi opérationnel des outils de coopération technique déployés au titre de l'aide complémentaire, ces derniers étant intimement liés à des besoins de développement des capacités identifiés stratégiquement.

La mise en œuvre du volet d'appui budgétaire du programme fera l'objet de missions de suivi externe, contractualisées et gérées par la Commission. À titre indicatif, deux missions de suivi par an seront effectuées. Elles permettront: i) d'apprécier l'état d'avancement du programme sur les axes et mesures identifiées; et ii) de fournir des éléments pour alimenter le dialogue sur le processus de convergence réglementaire appuyée par le programme. Une de ces missions annuelles de suivi sera plus particulièrement centrée sur la vérification des conditions de décaissement de l'aide budgétaire, sur la base de la revue des pièces justificatives (sources de vérification) fournies par les autorités marocaines.

La Commission peut effectuer d'autres visites de suivi du projet, par l'intermédiaire de son propre personnel et de consultants indépendants directement recrutés par elle pour réaliser des contrôles de suivi indépendants (ou recrutés par l'agent compétent engagé par elle pour mettre en œuvre ces contrôles).

## **5.9 Évaluation**

Une évaluation finale sera conduite au travers d'une mission commune commandée par la Commission. À titre indicatif, il sera conclu un marché de services d'évaluation au plus tard 12 mois après la fin de l'action.

Le déroulement fréquent des missions de suivi et le système de monitoring externe propre à la Commission rendent redondante une évaluation du programme à mi-

parcours. Mais la Commission peut, au cours de la mise en œuvre, décider de procéder à une évaluation pour des raisons dûment justifiées, soit de son propre chef soit à l'initiative du partenaire.

### **5.10 Audit**

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

### **5.11 Communication et visibilité**

La communication et la visibilité de l'UE constituent une priorité politique et un gage de transparence et de redevabilité auprès de l'ensemble des citoyens européens et marocains, pour toutes les actions extérieures financées par l'UE.

Elle sera réalisée, en concertation avec les partenaires, sur la base d'une stratégie de communication élaborée sur trois ans par une agence spécialisée dans la communication institutionnelle et politique.

Cette stratégie sera nécessairement déclinée en plan média-communication, à des fins d'information, de sensibilisation et de partage des résultats, et sera financée sur le budget indiqué à la section 5.6 ci-dessus.

Ce plan de communication spécifique devra s'atteler à utiliser l'ensemble des supports médias à disposition au Maroc et les mieux adaptés au contexte national et comprendra (liste non exhaustive d'actions):

- La production d'un film sur l'ALECA et le programme d'appui associé (film A-C&C),
- L'organisation d'un événement de visibilité avec le secteur privé (avec film A-C&C), lancement de l'initiative européenne pour le secteur privé,
- Création et diffusion de spots radio lors des décaissements/atteinte des indicateurs de performance,
- Participation au Forum de la PME (stand UE, ateliers,...).

En ce qui concerne les obligations légales en matière de communication et de visibilité, les mesures seront mises en œuvre par la Commission, le pays partenaire, les contractants, les bénéficiaires de subvention et/ou les entités en charge, que ce soit en relation avec l'appui budgétaire (90 millions d'euros) l'assistance complémentaire (10 millions d'euros) ou dans le cadre de la fenêtre ALECA -Maroc de la FIV (30 millions d'euros). Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans la convention de financement, les marchés, les contrats de subvention et les conventions de délégation.

La stratégie de communication, le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles adaptées seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne.

FR



Cette action est financée par l'Union européenne

ANNEXE 3

À la décision d'exécution de la Commission approuvant le programme d'action annuel 2015 et le programme d'action annuel 2016 (partie 1) en faveur du Maroc à financer sur le budget général de l'Union européenne

Fiche d'action pour le programme d'appui à la formation professionnelle:  
développement du capital humain au Maroc

<b>1. Intitulé/acte de base/numéro CRIS</b>	Formation professionnelle: développement du capital humain au Maroc Référence CRIS : ENI/2015/37-372 financé par l'instrument européen de voisinage
<b>2. Zone bénéficiaire de l'action/localisation</b>	Voisinage sud, Maroc  L'action sera menée à l'endroit suivant: l'ensemble du territoire national
<b>3. Document de programmation</b>	Cadre unique d'appui pour l'appui de l'Union européenne (UE) au Maroc (2014-2017)
<b>4. Secteur de concentration/domaine thématique</b>	Volet 3 du CAD, "Emploi, croissance durable et inclusive"
<b>5. Montants concernés</b>	Montant total de la contribution du budget de l'UE: 60 millions d'euros dont  <b>52 millions d'euros (indicatif) au titre de l'appui budgétaire et</b>  <b>8 millions d'euros (indicatif) au titre de l'appui complémentaire.</b>  La contribution est pour un montant de <b><u>45 millions d'euros du budget général de l'Union européenne pour 2015</u></b> et pour un montant de 15 millions d'euros du budget général de l'Union européenne pour 2016, sous réserve de la disponibilité des crédits à la suite de l'adoption du budget correspondant.
<b>6. Modalité(s) d'aide et modalité(s) de mise en œuvre</b>	<b>Appui budgétaire + enveloppe complémentaire</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion directe :<ul style="list-style-type: none"><li>– appui budgétaire: matrice d'indicateurs pour accompagnement des réformes sectorielles nationales</li></ul></li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- passation de marchés de services (identification, formulation, suivi)</li> <li>• Gestion indirecte : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Royaume du Maroc</li> <li>- British Council / AECID (coopération espagnole)</li> </ul> </li> </ul>			
<b>7. Code(s) CAD</b>	11 330 FORMATION PROFESSIONNELLE			
<b>8. Marqueurs (issus du formulaire CRIS CAD)</b>	<b>Objectif stratégique général</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif important</b>	<b>Objectif principal</b>
	Développement de la participation/bonne gouvernance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
	Aide à l'environnement	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Égalité entre hommes et femmes (y compris le rôle des femmes dans le développement)	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
	Développement du commerce	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Marqueurs de Rio</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif important</b>	<b>Objectif principal</b>
	Diversité biologique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lutte contre la désertification	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atténuation du changement climatique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adaptation au changement climatique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>9. Programmes phares thématiques «Biens publics mondiaux et défis qui les accompagnent»</b>	N/A		

## RESUME

Malgré les bonnes performances des dernières années, la croissance économique au Maroc reste en dessous de son potentiel et s'avère insuffisante pour répondre au chômage et réduire la pauvreté. L'inadéquation entre les compétences demandées par les entreprises et celles offertes par les chercheurs d'emplois représente une des principales contraintes à l'essor des activités productives.

Sur le plan social, il est estimé que 8 millions de personnes, dont 3,5 millions de jeunes n'ont pas de qualifications; 34,5% des plus de 15 ans, parmi lesquels une majorité de femmes, n'ont aucun niveau d'éducation et 45% des 25-34 ans sont chômeurs ou inactifs. Le décrochage scolaire demeure massif, surtout en milieu rural. Le taux d'activité est bas (48,3%, 2013), indiquant que moins de la moitié de la population âgée de 15 ans et plus participe à l'activité économique (42,4% dans les villes et 57,4% en zones rurales).



La formation professionnelle a le potentiel de soutenir l'employabilité, la compétitivité et l'inclusion sociale, ainsi que la réduction du décrochage scolaire, ce qui, de manière plus générale, peut contribuer à apaiser les tendances de radicalisation et à maintenir la stabilité.

L'adaptation insuffisante du système de formation professionnelle aux besoins des entreprises, les limites de la gouvernance du dispositif, l'accès limité des travailleurs à la formation continue, et la nécessité d'offrir des solutions d'employabilité aux catégories plus vulnérables ont conduit le gouvernement du Maroc à élaborer une stratégie nationale 2015-2021 propre à répondre aux défis indiqués ci-dessus. Cette Stratégie, approuvée en mars 2015, vise à former environ 10 millions de citoyens et à porter le taux d'insertion des lauréats à 75% à l'horizon 2021.

Dans ce contexte, l'objectif général de ce programme est d'appuyer la réforme du dispositif de formation professionnelle dans son ambition de renforcer le capital humain pour une croissance durable, inclusive, participative, avec une attention particulière envers les populations exclues de toute formation et qualification. En particulier le programme vise:

- a) au développement d'un dispositif de formation élargi et plus inclusif;
- b) à l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du marché du travail et à l'amélioration de la qualité du système de la formation professionnelle et;
- c) à la mise en œuvre d'une gouvernance plus efficace et intégrée et d'une coordination renforcée entre tous les acteurs.

Le programme sera composé d'un volet d'appui budgétaire complété par une enveloppe d'assistance technique. En ce qui concerne les autres modalités, (aide technique et jumelages), la Commission européenne a identifié un nombre d'interventions potentielles qui devront être détaillées.

Sur un plan pratique, l'appui budgétaire sectoriel et le volet assistance peuvent coexister de façon cohérente et se renforcer mutuellement. Il est à souligner que pour l'appui budgétaire sectoriel (ABS), les quatre critères d'éligibilité apparaissent satisfaits.

## **1. CONTEXTE**

### **1.1 Contexte sectoriel/national/régional/domaine thématique**

#### **1.1.1 *Évaluation de la politique publique et cadre stratégique de l'UE***

##### **a) *Évaluation de la politique publique***

La stratégie nationale de la formation professionnelle à l'horizon 2021 (SNFP) élaborée selon une démarche participative entre 2011 et 2014 a été initialement adoptée par le gouvernement le 13 septembre 2014 et approuvée en version définitive le 19 mars 2015 par le comité stratégique, qui est l'instance de pilotage regroupant l'ensemble des acteurs et partenaires concernés.

Cette vision stratégique se base sur l'article 31 de la Constitution de 2011, qui prévoit «la mobilisation de tous les moyens à disposition pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens (...) à la formation professionnelle» et formule sa vision 2021 comme suit: «Une formation professionnelle de qualité pour tous et tout au long de la vie, au service du développement et de la valorisation du capital humain et pour une meilleure compétitivité de l'entreprise».

Ses objectifs stratégiques sont regroupés en 5 volets principaux:

1. Garantir le droit à la formation professionnelle: inclusion sociale et territoriale

*Indicateur: formation de 10 millions de citoyennes et citoyens.*

2. Améliorer la compétitivité de l'entreprise en tant qu'acteur et espace privilégié de formation

*Indicateurs:*

*Formation de 50% des stagiaires en formation en milieu professionnel,*

*Formation de 20% des salariés en formation continue par an.*

3. Maximiser l'insertion professionnelle par l'amélioration continue de la qualité de la formation

*Indicateur: Taux d'insertion en 2021: 75% des lauréats.*

4. Intégrer l'enseignement général et la formation professionnelle pour une meilleure attractivité de la formation professionnelle et pour permettre aux jeunes d'exprimer leur vocation.

5. Renforcer la gouvernance de la politique publique de la formation professionnelle induisant performance et synergie.

Cette nouvelle politique publique sectorielle vise à fédérer les parties prenantes et opérateurs, autour d'une vision plus moderne centrée sur l'employabilité et l'inclusion (surtout des jeunes et des femmes), sur une gestion plus efficace des ressources, y inclus le potentiel de formation par l'entreprise, et introduit une approche innovante de synergie et de dialogue entre l'enseignement général, professionnel et supérieur.

Par ailleurs la SNFP contient des éléments importants pour sa mise en œuvre, synthétisés dans des contrats-programme avec les différents ministères et partenaires intervenant, qui définissent en termes généraux les engagements de chaque institution. Il s'agit de tous les ministères principaux dont le ministère de l'éducation et de la formation professionnelle, le ministère de l'emploi et des affaires sociales etc... mais aussi l'entraide nationale, l'office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT).

Une annexe détaillée de la SNFP définit les objectifs quantitatifs déclinés annuellement par types, modes et opérateurs de formation/groupes cible, faisant ressortir une forte croissance des effectifs en formation en milieu du travail – par alternance et apprentissage. Ainsi, dans la période concernée par ce programme, la stratégie envisage la formation d'environ 367 000 effectifs en alternance et 148 000 en apprentissage.

Selon le plan de financement, la part de l'Etat devrait atteindre environ 2,5 milliards d'euros sur un total estimé de 6,5 milliards d'euros (horizon 2021). Sur la période concernée par ce programme (2015-2018) le total prévu pour la mise en œuvre des actions de la stratégie est de 1,9 milliards d'euros, dont 800 millions d'euros de contribution publique (environ 42%). Pendant cette période, les autres sources de financement seront les ménages (19%), la taxe de la formation professionnelle (22%) et les entreprises privées (15%).

Le document précise aussi les besoins annuels en ressources humaines (formateurs et administrateurs) par opérateur (total 5 126, dont 4 579 formateurs). Pour assurer la mise en œuvre et le suivi des interventions prévues, il est aussi prévu que le département de la formation professionnelle (DFP) au sein du ministère de

l'éducation nationale et la de formation professionnelle (MENFP) soit renforcé de 136 personnes entre 2015 et 2018.

En anticipant l'opérationnalisation de la nouvelle vision stratégique, de nombreux chantiers ont été déjà lancés ou poursuivis en matière de formation. Il convient de citer en particulier:

- 1) l'adoption d'un avenant au manuel de procédures des contrats spéciaux de formation (CSF) et des groupements interprofessionnels d'appui au conseil (GIAC) qui œuvrent davantage dans la formation continue aux entreprises, notamment les très petites entreprises (TPE) et petites et moyennes entreprises (PME).
- 2) la préparation d'un projet de loi concernant la formation continue avec l'objectif d'ouvrir l'accès de cette modalité de formation à des populations qui en étaient exclues.
- 3) l'établissement de passerelles entre la formation professionnelle et l'enseignement supérieur ainsi que la création du baccalauréat professionnel.
- 4) le lancement du projet d'évaluation des établissements grâce à un référentiel commun.
- 5) Le perfectionnement de l'approche par compétences et la généralisation de ces programmes de formation.
- 6) Le développement pour des nouveaux secteurs des répertoires emploi-métiers et des référentiels emploi-compétences.

Le raccrochement institutionnel du DFP au ministère de l'éducation nationale en fin 2013 reflète une nouvelle approche qui intègre de manière cohérente et coordonnée éducation et formation, permet de décroiser et réhabiliter l'image de la formation professionnelle et lui ouvrir des nouvelles perspectives. Ainsi, la vision 2030 pour l'éducation du MENFP, qui intègre la SNFP, prévoit la réalisation de mesures communes telles que l'orientation scolaire et professionnelle, le développement des passerelles et le soutien à la formation des formateurs. Ceci permet de mieux cibler les groupes plus problématiques ou les populations en risque d'exclusion comme les déscolarisés de 10-15 ans. En ce qui concerne l'attractivité de la formation professionnelle et la promotion de la réussite de ses élèves, la nouvelle politique publique prévoit la mise en place du baccalauréat professionnel et de passerelles, y compris avec l'enseignement supérieur.

Les développements en cours au sein du ministère de l'emploi et des affaires sociales (MEAS) vont également constituer des points d'appui et de complémentarité pour la mise en œuvre de la SNFP. Un premier chantier structurant est l'institutionnalisation en juillet 2014 de l'observatoire national de l'emploi, devenu opérationnel en février 2015 au sein du ministère. Un autre développement important est la mise en place d'une nouvelle stratégie nationale intégrée de l'emploi (SNE) qui, au niveau de son axe II «valoriser le capital humain», intègre les grands axes prioritaires de la SNFP et, au niveau de l'axe III, renforce l'efficacité des programmes actifs de l'emploi et de l'intermédiation sur le marché du travail.

Ces politiques sont aussi mises en cohérence avec les différentes politiques sectorielles, et la stratégie SNFP prévoit le renforcement des capacités / ressources humaines dédiées à la formation professionnelle dans chaque opérateur/département et en particulier de celles de l'office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) qui représente plus de 60% de l'ensemble des

stagiaires en formation professionnelle initiale et des ministères techniques impliqués dans la formation.

Le DFP dispose d'un dispositif d'enquêtes régulières et d'un appareil statistique substantiel permettant de suivre chaque année l'évolution des effectifs accueillis en formation d'insertion professionnelle et des lauréats, par filière, par mode de formation et par région; les effectifs d'enseignants/formateurs, ainsi que les créations d'emplois dans le domaine de la formation professionnelle et de filières de formation; les statistiques d'accréditation des établissements de formation professionnelle privés, ainsi que les taux de rendement interne par niveau. Par ailleurs, des enquêtes périodiques permettent de suivre les taux d'insertion. Mais ces données sont purement quantitatives et partielles et ne permettent pas d'analyser les phénomènes en profondeur d'autant que la capacité du DFP à engager des études est limitée. En particulier, l'absence de données sur les besoins et les évolutions du marché du travail ne permet pas de cerner finement les processus d'adéquation formation/emploi. Vu la complexité des objectifs de la stratégie et la diversité de ses acteurs, et étant donné qu'il n'existe pas actuellement de cadre analytique permettant de suivre et d'évaluer systématiquement des priorités politiques. Par conséquent, un système de suivi et d'évaluation ad hoc devrait être mis en place pour en assurer une gestion durable.

La crédibilité de la SNFP sera renforcée par la mise en place de plans d'action opérationnels détaillés, avec des priorités, un planning et un budget détaillant les ressources budgétaires et humaines ainsi que synchronisant les actions des partenaires pour la période 2015-2018. Aussi ces engagements stratégiques dépendent de l'implication effective des partenaires principaux impliqués, au sein desquels le DFP aura un rôle majeur à jouer, de la mise à disposition des budgets et des ressources humaines consacrés à la FP en conformité avec les objectifs fixés, ainsi que du fonctionnement des différentes commissions/structures de mise en œuvre du monitoring, de la coordination et du suivi de la réforme.

Mais d'ores et déjà, l'analyse des actions en cours et des résultats acquis montre que la politique engagée est en phase avec les grands enjeux socio-économiques, et s'inscrivant dans les objectifs de réduction de la pauvreté, de croissance durable, territoriale et inclusive et de gouvernance démocratique.

### ***1.1.2 Analyse des parties prenantes***

Les rencontres faites pendant l'instruction du programme ont confirmé l'adhésion générale des institutions marocaines ainsi que de la société civile aux priorités inscrites dans la SNFP. Le consensus est particulièrement fort entre le MENFP, porteur de la SNFP, mais aussi de la vision 2030 pour l'éducation, le MEAS porteur la nouvelle vision stratégique pour l'emploi et la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) sur deux points clés de la stratégie, à savoir (1) le besoin de rapprocher la formation du monde de l'entreprise ;(2) la priorité à donner aux jeunes peu ou pas qualifiés venant des milieux défavorisés, particulièrement dans les zones rurales.

Cette nécessité d'élargir l'offre de formation à des nouvelles populations ressort aussi des plans de développement 2020 de l'office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, dont les objectifs stratégiques principaux sont l'augmentation des places pédagogiques disponibles, la territorialisation, et l'ouverture des nouveaux centres, ainsi que l'adéquation aux besoins du secteur privé local. Le traitement des

élèves déscolarisés fait partie de ses priorités et 40 000 places seraient disponibles dans ses centres pour des actions spécifiques destinées à cette catégorie.

Le ministère de l'emploi et des affaires sociales (MEAS) est un partenaire incontournable dans la mise en place de la SNFP (voir 1.1.1 a). L'agence nationale pour la promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC) soutient l'adéquation emploi-formation et ouvre ses services d'intermédiation à des nouvelles populations en milieu rural, dans le but de soutenir l'employabilité des catégories plus vulnérables et de faciliter la cohésion sociale.

D'autres ministères sectoriels sont aussi mobilisés pour la FP et notamment les plus concernés par les interventions dans les zones rurales, comme le ministère de l'agriculture et de la pêche maritime, le ministère de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire, le ministère de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique (MICIEN).

Avec sa stratégie de la formation et de la recherche agricole adoptée en 2013, le premier envisage une augmentation massive du nombre d'apprentis accueillis dans des centres de formation par apprentissage, travaillant selon un partenariat rénové avec les agriculteurs. Le second poursuit également, dans le cadre de sa vision stratégique, un développement des activités de formation en apprentissage et formation continue notamment des femmes. L'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise sous l'égide du MICIEN est l'agence d'exécution de la politique en faveur des PME et couvre l'ensemble des stratégies sectorielles du pays.

Les partenaires sociaux et, en particulier la CGEM, ont été étroitement associés à l'élaboration de la stratégie de développement de la formation professionnelle. D'ores et déjà, la CGEM a créé l'association CGEM qui va fédérer le travail des groupements interprofessionnels d'appui au conseil et faciliter l'accès des TPE et des PME au financement de la formation continue en cours d'emploi et au-delà, contribuer à la mise en œuvre de la loi sur la formation continue dès qu'elle sera adoptée. La CGEM soutient aussi toute initiative visant l'élargissement de la formation professionnelle à des catégories autres que les BAC +, le renforcement de l'observation du marché du travail, tant au niveau central que local, la planification et de la veille stratégique, et les formations par alternance et apprentissage.

Les ONG jouent un rôle important dans la formation par apprentissage, la formation en milieu rural, l'alphabétisation, la formation et l'inclusion des catégories vulnérables. L'inclusion des ONG est donc essentielle dans une démarche de proximité envers les groupes cibles.

La commission nationale interministérielle du cadre national de certification a été établie en juin 2014 et prépare le démarrage de la mise en œuvre de cet instrument à forte valeur ajoutée pour la transparence et qualité des certifications.

### ***1.1.3 Domaines d'appui prioritaires/analyse des problèmes***

Le choix des axes d'interventions est basée sur la réflexion / les argumentes suivantes:

#### **a) Le développement d'une offre de formation élargie et plus inclusive.**

L'article 31 de la Constitution consacre le droit à la formation pour tous, mais la population qui, à ce jour, bénéficie de formations qualifiantes et/ou diplômantes est encore trop réduite. Il est estimé que 8 millions de personnes, dont 3,5 millions de

jeunes, vivent dans la précarité sans accès au marché du travail ni à de véritables qualifications. Il est aussi estimé que 34,5 % des plus de 15 ans, parmi lesquels une majorité de femmes, n'ont aucun niveau d'éducation et 45% des 25-34 ans sont chômeurs ou inactifs. Les femmes participent faiblement dans le marché de l'emploi: le taux d'activité des femmes est de 25,1% au niveau national en 2013 (17,5% en ville et 36,8% en zones rurales). Par conséquent, les questions soulevées par le chômage et l'inactivité des populations vulnérables, et en particulier des jeunes et des femmes, notamment dans les zones rurales, sont des priorités affirmées par tous les responsables marocains.

**b) L'adéquation de l'offre de formation aux besoins du marché du travail et l'amélioration de la qualité du dispositif de formation**

L'économie marocaine doit faire face à de nombreux défis et, en particulier, promouvoir son intégration dans l'économie mondiale, compte tenu de l'essoufflement de la croissance de la demande intérieure et de la faiblesse des gains de productivité liés à un modèle de développement axé principalement sur le secteur tertiaire. L'inadéquation entre les compétences demandées par les entreprises et celles offertes par les chercheurs d'emplois (jeunes et chômeurs) représente un des principaux obstacles à l'essor des activités productives. Cela exige une rationalisation et une modernisation de l'ensemble du système national de formation, des opérateurs publics et privés, et une meilleure capacité de prévision, de programmation et de veille stratégique tant au niveau central que local, afin d'anticiper les besoins du secteur privé et adapter l'offre de formation en fonction de ces besoins. Une attention particulière doit être accordée à la qualité des formations afin d'assurer que les compétences et les connaissances acquises par les lauréats de la formation soient en mesure de répondre aux attentes du secteur privé.

**c) La mise en œuvre d'une gouvernance plus efficace et d'une coordination renforcée entre tous les acteurs de la FP.**

Le système de FP au Maroc est éclaté entre plusieurs opérateurs souvent peu coordonnés. Outre l'OFPPPT et le secteur privé de formation, 17 ministères techniques dispensent des formations spécifiques. Le dialogue avec le secteur privé est sporadique, non structuré et ne permet pas la prise en compte des besoins du monde des entreprises dans la planification de l'offre de formation. Les initiatives visant les catégories vulnérables concernant plus de 20 opérateurs/départements différents, chacun étant engagé dans des visions de stratégies et de cadres opérationnels différents. La Commission nationale de la formation professionnelle, créée en 2001, ne joue pas son rôle de coordination et de planification conjointe, comme prévu initialement. Il est donc indispensable de mettre en place une véritable coordination des différents acteurs concernés, afin d'assurer une meilleure utilisation des ressources nationales, y inclus celles des bailleurs de fonds, une planification mieux maîtrisée de l'offre de formation, la participation plus active des partenaires sociaux et de la société civile aux développements de la formation, le tout dans le cadre d'une approche participative et pluriannuelle.

## **1.2 Autres domaines d'évaluation**

### **1.2.1 Valeurs fondamentales**

Le Maroc est une monarchie constitutionnelle, dont l'évolution ces dernières années vers un système de plus en plus libéral et démocratique paraît assurée, bien que des progrès restent encore à réaliser. Le pays est partie à toutes les principales

conventions des Nations Unies sur les droits de l'homme et coopère de manière satisfaisante avec les comités conventionnels. Les droits de l'homme ont pris une place très importante dans la nouvelle Constitution de 2011, mais la mise en œuvre effective de la législation reste un défi. Le pays a connu des progrès significatifs dans la transparence et la neutralité de son processus électoral. La capacité institutionnelle et le pouvoir réel du Parlement sont encore assez limités, cependant, la réforme constitutionnelle prévoit pour celui-ci un rôle accru, ce qui est un signe encourageant.

Au cours de la dernière décennie, le gouvernement du Maroc a entamé des réformes importantes pour renforcer les droits des femmes, même si la mise en œuvre du plan pour l'égalité devrait permettre des avancées. Par ailleurs, les carences du système judiciaire appellent une réforme profonde. Pour cela, un chantier national de réforme du secteur de la justice, qui devrait assurer son indépendance et renforcer la prévisibilité, la transparence et l'équité dans l'application de la loi, vient d'être mis en place.

### **1.2.2 *Politique macroéconomique***

Les services de la Commission européenne estiment que le Maroc dispose d'un risque macro faible. Une évaluation du Fonds monétaire international (FMI), dans le contexte d'une mission article IV en novembre 2014, conclut au maintien d'une croissance soutenue et d'une politique macroéconomique axée sur la préservation des grands équilibres internes et externes. Cette opinion est partagée par la délégation de l'UE au Maroc dans son dernier rapport sur la stabilité macroéconomique.

### **1.2.3 *Gestion des finances publiques (GFP)***

Concernant le critère de gestion des finances publiques, les progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des réformes concernant la gestion des finances publiques sont repris dans le rapport, produit par la délégation de l'UE au Maroc sur base, notamment, des informations transmises par le ministère de l'économie et des finances. Les services de la Commission européenne en ont conclu que le Maroc continue à être éligible à l'appui budgétaire, du point de vue de la condition générale associée au système de gestion des finances publiques.

### **1.2.4 *Transparence et contrôle du budget***

Concernant la transparence et le contrôle du budget, les progrès satisfaisants en matière de transparence et de contrôle budgétaires attestés par la mise à disposition du public et du pouvoir législatif d'une information budgétaire complète, précise, sincère et à échéances régulières, aux différents stades du cycle budgétaire sont rapportés dans le rapport, produit par la délégation de l'UE au Maroc sur base, notamment, des informations transmises par le ministère de l'économie et des finances. Ce rapport conclut que la condition générale liée à la transparence et le contrôle du budget est réalisée.

## 2. RISQUES ET HYPOTHESES

Les appuis budgétaires au Maroc ne sont pas affectés par de «hauts» risques mais par des risques modérés. Le seul risque substantiel identifié est lié à la corruption / fraude qui nécessite un dialogue politique renforcé avec le gouvernement, les institutions concernées et la société civile, ainsi qu'un suivi étroit des réformes budgétaires.

<b>Risques</b>	<b>Niveau de risque (E/M/F)</b>	<b>Mesures d'atténuation</b>
La stratégie est adoptée officiellement mais sa mise en œuvre pourrait être retardée en raison des résistances internes, en particulier de l'OFPPT, participation faible des entreprises, retard dans l'établissement de plans d'action détaillés synchronisant les actions des partenaires pour la période 2015-2018 et insuffisance des ressources financières et humaines pour son opérationnalisation	E	Une attention particulière sera prêté au pilotage du programme par l'établissement d'un comité de pilotage et suivi de la mise en œuvre (SNFP, 2015, p.75) qui veillera au progrès de sa mise en œuvre et proposera, si nécessaire, des mesures correctives.
Le conseil supérieur de l'enseignement de la formation professionnelle et de la recherche scientifique émet des recommandations futures non conformes aux orientations de la SNFP	F	Le dialogue politique avec le gouvernement continue dans le but d'assurer que les résultats de la consultation soient pris en compte dans la SNFP avant signature de la convention de financement
La pluralité des instruments, des initiatives et des acteurs peut engendrer un manque de coordination entre les institutions.	M	Le groupe de travail interministériel veillera notamment à la coordination des initiatives afin d'en maintenir la cohérence générale.
L'opérationnalisation de la stratégie ne suit pas immédiatement sa validation formelle, ce qui impacte la réalisation des actions prévue au programme (2015-2018)	M	Le dialogue politique avec le gouvernement continue, pour s'assurer que l'opérationnalisation de la stratégie coïncide au plus tard avec la signature de la convention de financement du programme
<b>Hypothèses</b>		
<p>La mise en œuvre de la SNFP se basera sur les hypothèses suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un comité de pilotage et de suivi de la mise en œuvre de la stratégie, pour le suivi et préparation des mesures correctives.</li> </ul>		



- Les actions inscrites dans le projet de SNFP sont portées par une dynamique politique forte, appelée à se maintenir de la part des partenaires sociaux et la société civile, ainsi que par l'ensemble des institutions marocaines concernées.
- Etablissement de plans d'action opérationnels synchronisant les actions des différents intervenants au moins pour la période 2015-2018 et clarifiant le rôle de chaque partenaire, le calendrier et la dotation budgétaire nécessaire;
- Des ressources humaines répondant à des descriptions de postes bien définies en fonction de la Stratégie 2021 sont mises à disposition des intervenants. Le budget est adéquat.
- Les activités de l'OFPPT s'adapteront à partir de 2016 à la SNFP.
- La coordination entre le MENFP et le MEAS résultant de la convention passée entre les deux ministères assurera une mise en œuvre efficace de la SNFP et SNE et leur renforcement mutuel.
- L'Observatoire national du marché du travail joue un rôle actif dans le traitement des données inhérentes à la FP et la planification stratégique de l'offre de formation professionnelle au plus près des besoins du marché du travail.
- Le monitoring et l'évaluation de l'impact de la stratégie est assuré.

### **3. ENSEIGNEMENTS TIRES, COMPLEMENTARITE ET QUESTIONS TRANSVERSALES**

#### **3.1 Enseignements tirés**

L'Union européenne (UE) a désormais une longue expérience de coopération au Maroc dans le domaine de la formation professionnelle, qui s'est concrétisée depuis la moitié des années 90 par la mise en œuvre de trois programmes consécutifs d'un montant global de plus de 140 millions d'euros.

Plus récemment, le programme 2003-2010 d'appui au développement de la formation professionnelle dans les secteurs du textile/habillement, du tourisme/hôtellerie, et des nouvelles technologies de l'information et de communication a appuyé les accords-cadres conclus entre le gouvernement et les professionnels des trois secteurs concernés en vue d'améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises desdits secteurs. L'évaluation finale de ce programme a fait ressortir la nécessité d'une implication majeure des professionnels du secteur privé dans l'offre de formation, une orientation majeure vers la qualité des formations et une intervention centrée sur le pilotage stratégique/institutionnel plutôt que sur la multiplication des infrastructures de formation.

A la suite de ce programme, les jumelages institutionnels mis en œuvre en 2012-2014 auprès de l'ANAPEC et de l'OFPPT ont contribué considérablement à la modernisation et à la territorialisation des opérateurs publics de formation et d'intermédiation, à leur professionnalisation et enfin à améliorer la qualité des prestations. En particulier l'ANAPEC a mis l'accent sur la régionalisation et l'appui aux les populations marginalisées (troisième plan de développement de l'agence à l'horizon 2016). Le jumelage avec l'OFPPT a permis la restructuration interne de l'opérateur et son plan de territorialisation. Grâce à ces interventions, les deux agences ont aussi en place des outils de communication plus modernes et efficaces avec les différents groupes cibles et ont renforcé les services de leurs antennes locales.

En parallèle, le dialogue politique sectoriel constant avec les institutions marocaines fait ressortir que le focus de la coopération UE devrait s'orienter sur la promotion de l'accès à la FP, l'ouverture de la formation aux populations non éduqués et vulnérables, la promotion d'une gouvernance efficace et intégrée et une meilleur adéquation entre les formations dispensées et les besoins spécifique des entreprises.

Dans le cadre de la coopération industrielle euro-méditerranéenne, les actions en faveur des PME se réfèrent au *Small Business Act* pour l'Europe dont certaines lignes directrices se rapportent aux compétences au sein des entreprises et à la formation en faveur de l'entrepreneuriat. La mise en œuvre du *Small Business Act* pour l'Europe en Afrique du Nord et au Moyen-Orient a été évaluée en 2014<sup>1</sup>. La participation du Maroc à l'exercice a été coordonnée par l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME), et l'Union européenne soutient la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue de l'évaluation, au travers du projet régional "*Enhancement of the business environment in the Southern Mediterranean*" (EBESM)<sup>2</sup>.

En ce qui concerne les modalités de mise en œuvre, l'analyse du contexte effectuée fait ressortir que les autorités marocaines disposent de la volonté et de l'expérience opérationnelle pour être davantage impliquées dans l'élaboration, l'intégration dans le budget national et la réalisation de leur politique de renforcement du dispositif de FP à travers la modalité d'appui budgétaire sectoriel. Dans ce sens, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et plus récemment l'Agence Française de Développement ont conclu des prêts pour des appuis budgétaires soutenant des réformes dans ce secteur.

### **3.2 Complémentarités, synergie et coordination des donateurs**

Les mesures proposées dans cette proposition d'action ont été identifiées en complémentarité et continuité avec celles déjà prises en matière de formation professionnelle et d'emploi dans d'autres projets de l'Union européenne et des bailleurs indiqués.

La formation professionnelle est un secteur privilégié par les bailleurs en raison de son importance stratégique et de ses implications socio-économiques. Plusieurs Etats membres de l'Union européenne sont actifs depuis longtemps en appui à la formation professionnelle et en soutien à l'employabilité. En particulier, les coopérations allemande et belge sont présentes sur certains aspects de l'apprentissage des jeunes, notamment en milieu rural; la coopération française a accordé un prêt (appui budgétaire sectoriel) sur l'employabilité et l'insertion des jeunes; la coopération espagnole est orientée vers la catégorie des déscolarisés et la mise en place de la nouvelle SNE; le British Council est actif dans la promotion des compétences transversales dans le cadre du projet "Skills for Employability".

Au niveau de la coopération bilatérale hors-UE, la coopération canadienne est très active dans l'implantation et l'extension de l'approche par compétences; la coopération américaine (USAID) vise la promotion des '*soft skills*' pour renforcer les compétences et l'employabilité des jeunes marocains, et le Millenium Challenge

---

<sup>1</sup> Rapport "Politiques en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen Orient -Evaluation sur la base du *Small Business Act* pour l'Europe", Union européenne, Fondation européenne pour la formation, Organisation de coopération et de développement économiques, 2014.

<sup>2</sup> <http://www.ebesm.eu/the-ebesm-project>.

Corporation prévoit le soutien à la formation professionnelle et à l'intermédiation pour le partenariat public-privé, et la mise en place d'un système d'observation intégré du marché du travail.

Dans le cadre de la coopération multilatérale, la Banque africaine de développement a octroyé en 2013 un prêt de 116 millions d'euros en matière de formation et d'enseignement supérieur, avec une attention particulière pour les catégories vulnérables; la Banque mondiale a engagé en 2012 un prêt de 100 millions d'euros au secteur de l'emploi et de la formation, suivi par un deuxième prêt de 100 millions d'euros en 2013, et un nouveau programme d'appui d'environ 120 millions d'euros est en instruction pour soutenir l'employabilité des jeunes en milieu rural.

La coopération de l'UE au secteur de la formation est effective depuis les années 90 avec une enveloppe globale dépassant les 100 millions d'euros. Plus récemment, un appui budgétaire PME/emploi porte sur (i) la promotion de l'apprentissage dans les métiers mondiaux du Maroc, (ii) le développement d'instituts de formation en partenariat public-privé, (iii) la création d'espaces décentralisés de l'ANAPEC. Cette assistance est aussi complémentaire aux mesures en cours et déjà réalisées par l'UE en matière d'éducation et d'alphabétisation, en particulier en ce qui concerne l'éducation informelle, la prise en charge des enfants non-scolarisés/déscolarisés et le cadre national de certification. Pour ce qui est de ce dernier, la fondation européenne pour la formation (ETF) soutient depuis longtemps la mise en place du cadre marocain de certifications, à travers la mise à disposition de bonnes pratiques européennes et d'appui technique en complément à des initiatives pour l'amélioration de l'adéquation formation-emploi au niveau régional.

L'ETF participe aussi aux actions en faveur des PME relatives au développement des compétences et de l'entrepreneuriat organisées dans le cadre de la coopération industrielle euro-méditerranéenne.

La présente proposition d'action s'inscrit aussi en complémentarité avec le programme croissance et compétitivité (en formulation) qui inclut la relance de l'investissement favorisant la création d'emplois qualifiés et par-là la redynamisation du secteur privé.

Le système de coordination des bailleurs de fonds existe déjà mais devra être renforcé. Les échanges d'information entre la délégation de l'UE au Maroc et les autres bailleurs de fonds actifs dans le secteur de la FP seront maintenus et intensifiés par la mise en œuvre de ce programme. Cependant, à ce jour, le Maroc ne dispose pas d'un mécanisme formel de coordination des bailleurs de fonds pour suivre l'évolution du secteur, ses défis et ses problèmes. Le présent programme devrait constituer l'occasion pour mettre en place un mécanisme institutionnalisé de coordination sectorielle, qui pourrait être assuré dans le cadre du comité de pilotage et suivi de la mise en œuvre de la SNFP.

### **3.3 Questions transversales**

La proposition d'action accorde une part très importante au genre et en particulier à l'accès des jeunes femmes à l'éducation, à la formation, à l'inclusion sociale et à l'emploi. On note par exemple que, dans les zones rurales, 77,5% des femmes sont inactives, 80% des analphabètes sont des femmes. Les trois résultats de l'action comportent des composantes spécifiques pour la formation par apprentissage des jeunes femmes (résultat 1), ainsi que pour celles qui sont les plus vulnérables en

zones rurales. Dans le résultat 2, une large place est faite au déploiement d'un système d'orientation scolaire et professionnel sensible au genre.

La proposition d'action s'inscrit aussi sur la bonne gouvernance (résultat 3 de la présente action) et à la participation de la société civile, via diverses structures associatives ou autres, à cette gouvernance, à la libre expression, à l'accès à l'information (et à la formation), à la non-discrimination (envers les femmes), en respect de la démocratie et des droits humains. Si la formation constitue en soi un droit de par la prise de conscience et la connaissance de leurs droits et devoirs en tant que citoyens, les bénéficiaires du programme, qualifiés et formés, et insérés socio-professionnellement, peuvent aussi participer de façon plus effective à la vie politique et sociale de leur communauté et revendiquer leurs droits.

#### **4. DESCRIPTION DE L'ACTION**

##### **4.1 Objectifs/résultats**

L'objectif global de ce programme consiste à améliorer le capital humain au service de la société et de l'économie marocaine. Les objectifs spécifiques consistent dans:

- (i) le développement d'une offre de formation élargie et plus inclusive permettant de mieux répondre aux besoins de formation professionnelle pour tous et tout au long de la vie;
- (ii) La promotion de l'adéquation de l'offre de formation professionnelle aux besoins du marché du travail et l'amélioration du dispositif de formation;
- (iii) la mise en œuvre d'une gouvernance plus efficace et d'une coordination renforcée entre tous les acteurs.

Les résultats attendus ainsi que les indicateurs indicatifs de résultat sont:

*Résultat 1: Le dispositif de la formation professionnelle est élargi et est plus inclusif, ce qui se traduit par:*

(1.1) L'accès et la participation à la formation professionnelle des populations vulnérables (jeunes déscolarisés, chercheurs d'emploi non diplômés, inactifs), surtout dans les zones rurales, se sont améliorés.

(1.2) L'accès et la participation à la formation continue des catégories de population qui en sont actuellement exclues (salariés en perte d'emploi, les auto-entrepreneurs, les TPE et PME) sont effectifs.

*Résultat 2: L'adéquation de l'offre de formation aux besoins du marché du travail s'est renforcée et le dispositif de formation professionnelle est de meilleure qualité, ce qui recouvre:*

(2.1) L'adéquation entre les besoins en compétences de l'économie et l'offre de formation professionnelle est plus efficace grâce au renforcement du dispositif d'anticipation et planification.

(2.2) Le nouveau dispositif d'information et d'orientation scolaire et professionnelle de qualité, intégré et sensible aux besoins spécifiques (genre, risque d'exclusion, rural-urbain) est en place et guide le parcours formatif des jeunes.

(2.3) La qualité du système de formation professionnelle s'est améliorée grâce aux compétences accrues des formateurs/tuteurs et à la généralisation du dispositif de l'évaluation intégrée des établissements de formation.

*Résultat 3: La gouvernance du système est plus efficace et la coordination entre tous les acteurs s'est renforcée, ce qui intègre:*

(3.1) La coordination des acteurs publics et privés de la formation professionnelle est assurée et le pilotage, le suivi et l'évaluation des actions est efficace;

(3.2) Le dispositif législatif et réglementaire est complété; et

(3.3) Les moyens et l'organisation du système et de ses principaux acteurs ont été revus et ajustés avec les orientations de la SNFP (les Commissions, la région);

(3.4) Les résultats de l'évaluation d'impact à mi-parcours de la mise en œuvre de la SNFP sont pris en compte.

## **4.2 Principales activités**

### **4.2.1 Appui budgétaire**

Les activités liées à la composante appui budgétaire sont:

- le transfert de 52 millions d'euros dans la période 2016-18 au budget de l'Etat marocain;
- la poursuite du dialogue politique sectoriel et stratégique avec le gouvernement, avec une attention particulière pour la mise en œuvre de la SNFP et les objectifs et mesures de ce programme;
- le renforcement des capacités du gouvernement dans le domaine de la gestion des finances publiques et en complémentarité avec les initiatives d'autres programmes d'appui budgétaire en cours, en particulier le programme 'Hakama';
- un suivi régulier des critères d'éligibilité de l'appui budgétaire. Le suivi de la réalisation des objectifs prioritaires du secteur sera effectué sur la base des rapports de progrès annuels et d'autres évaluations de l'UE ou des bailleurs de fonds.

### **4.2.2 Appui complémentaire**

En parallèle à l'appui budgétaire, le programme propose un volet d'assistance technique complémentaire dont la nature précise, le volume des activités et les termes de référence seront rédigés en parallèle avec la finalisation de la convention de financement de ce programme.

Les principales activités – de manière indicative - envisagées sont:

Pour l'axe concernant la qualité et l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du marché du travail:

- i) Une extension du projet pilote régional engagé en 2014 dans la région de Tanger-Tétouan avec l'objectif de mettre en place un observatoire local pour l'emploi/formation/marché du travail, la rationalisation au niveau local des différents acteurs de formation et des actions de promotion de l'employabilité des jeunes défavorisés via l'apprentissage et la formation qualifiante;
- ii) Une assistance technique auprès des institutions concernées en vue de renforcer le système de planification stratégique de l'offre de formation en fonction de la demande ainsi que le système d'analyse de l'insertion et des autres parcours des lauréats de la formation;

- iii) Une assistance technique auprès des acteurs concernés pour la mise en place d'une politique intégrée de formation des formateurs/tuteurs (mécanismes, référentiels, formation, certification) en vue de leur professionnalisation et certification;
- iv) Une assistance technique pour activer la mise en place du cadre national de certification, y inclus un système de validation des acquis de l'expérience;
- v) Une assistance technique pour la mise en place d'un système intégré d'information sur la formation professionnelle (marché de services).

Pour l'axe concernant la recherche d'une meilleure gouvernance et d'une coordination renforcée:

- vi) Une assistance technique auprès du comité de pilotage et de suivi de mise en œuvre de la stratégie de formation professionnelle, du DFP et des opérateurs de formation afin de l'aider dans la mise en œuvre des actions de pilotage et de suivi de la stratégie et des contrats programme (marché de services);
- vii) Une assistance technique en vue de l'établissement du cadre de dépenses à moyen terme sectoriel de la formation professionnelle (marché de services).

Des actions éventuelles de formation plus spécifiques pour entrepreneurs seront prises en compte par le programme «Compétitivité et croissance».

### **4.3 Logique d'intervention**

Le cadre du programme (dialogue politique sectorielle, l'aide complémentaire ainsi qu'un transfert financier dans la cadre de l'appui budgétaire) renforcera la coordination des parties prenantes dans le secteur de FP, ce qui devrait résulter:

- à un meilleur processus de formulation et d'exécution des politiques publiques, y compris un renforcement des institutions du secteur public (notamment grâce à l'appui de développement des capacités des différents acteurs dans la mise en œuvre des actions).
- au renforcement des liens entre les organismes gouvernementaux et de contrôle en termes de formulation de la politique publique et son approbation, la responsabilité financière et non-financière et de contrôle budgétaire.

De plus, l'appui proposé s'inscrit parfaitement dans la logique d'harmonisation de l'assistance externe, aligné avec le système du gouvernement marocain menant à la réduction des frais de transaction pour la partie marocaine.

## **5. MISE EN ŒUVRE**

### **5.1 Convention de financement**

Pour mettre en œuvre la présente action, il est envisagé de conclure une convention de financement avec le pays partenaire, tel que prévu à l'article 184, paragraphe 2, point b), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012.

### **5.2 Période indicative de mise en œuvre**

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, au cours de laquelle les activités décrites à la section 4.2 seront menées et les contrats et accords correspondants seront mis en œuvre, est de 48 (quarante-huit) mois, à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention de financement.

La prolongation de la période de mise en œuvre peut être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision et les contrats et accords concernés; les modifications apportées à la présente décision constituent des modifications techniques au sens du point i) de l'article 2, paragraphe 3, point c), du règlement (UE) n° 236/2014.

### **5.3 Mise en œuvre de la composante relative à l'appui budgétaire**

#### **5.3.1 *Motivation des montants alloués à l'appui budgétaire***

Le montant alloué est de 52 millions d'euros au titre de l'appui budgétaire et de 8 millions d'euros au titre de l'appui complémentaire soit approximativement 1% du besoin de financement public indicatif (le coût de la mise en œuvre de la SNPF est estimé autour de 66 milliards de dirhams marocains toutes sources de financement comprises, soit environ 6.5 milliards d'euros)<sup>3</sup>. La contribution européenne peut néanmoins avoir un effet de levier dans le dialogue politique sectoriel et pour obtenir l'appui du gouvernement marocain tout au long de la mise en œuvre de la réforme.

---

<sup>3</sup> Source: DFP (2015) SNFP.

### 5.3.2 *Critères de décaissement de l'appui budgétaire*

a) Les conditions générales de décaissement de toutes les tranches ont trait à la permanence des critères d'éligibilité à l'appui budgétaire. Ces conditions, qui doivent être remplies chaque année sur toute la durée du programme, sont les suivantes:

- **progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la stratégie portant sur la FP y inclus ses plans d'action opérationnels.** Le suivi de cette condition générale fera l'objet d'un rapport spécifique établi par le MEFP (ou rapport de suivi des experts validé formellement par le MEFP);
- mise en œuvre d'une **politique macroéconomique** crédible axé sur la stabilité. Le suivi de la situation macroéconomique fera l'objet d'un rapport spécifique établi par la délégation de l'UE au Maroc sur la base des informations pertinentes fournies par les autorités marocaines;
- progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des réformes concernant la gestion des **finances publiques** à la lumière du rapport de suivi du système de gestion des finances publiques établi annuellement par la délégation de l'UE au Maroc sur la base des informations pertinentes fournies par les autorités marocaines;
- progrès satisfaisants en matière de **transparence et de contrôle budgétaire** attestés par la mise à disposition du public, en temps utile, d'informations budgétaires exhaustives et fiables. Le suivi de cette condition générale fera l'objet d'un rapport spécifique établi par la délégation de l'UE au Maroc sur la base des informations pertinentes fournies par les autorités marocaines.

b) Les conditions particulières de décaissement susceptibles d'être appliquées aux tranches variables vont être développées autour des indicateurs suivant la logique des résultats escomptés (section 4.1).

### 5.3.3 *Modalités de l'appui budgétaire*

L'appui budgétaire est fourni sous la forme d'un appui budgétaire direct non ciblé au Trésor public, déboursé en une tranche fixe et trois tranches variables. L'opération de crédit des virements en euros décaissés en dirhams marocains sera exécutée aux taux de change applicables, conformément aux dispositions pertinentes de la convention de financement.



## 5.4 Modalités de mise en œuvre pour l'appui complémentaire

### 5.4.1. Passation des marchés (gestion directe)

Sujet	Type (travaux, équipements, services)	Nombre indicatif de contrats	Trimestre indicatif de mise en œuvre
Formation des formateurs/tuteurs	Services	1	III/2016
Appui à la gouvernance: i) mise en œuvre et suivi de la SNFP; ii) appui au comité de pilotage de la mise en œuvre de la SNFP; iii) renforcement institutionnel DFP; iv) système de planification stratégique offre/demande de FP; v) système intégré d'information FP ;	Services	1	IV/2016
Appui CDMT	Services	1	II/2016

### 5.4.2 Gestion indirecte avec une ou plusieurs agences des États membres

Une partie de la présente action pourrait être mise en œuvre en gestion indirecte avec le British Council en consortium avec la coopération espagnole (AECID) conformément à l'article 58, paragraphe 1, point c), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012. Cette intervention conjointe pourrait cibler une région-pilote au nord du Maroc pour expérimenter la mise en place au niveau local de mécanismes d'observation du marché du travail et la rationalisation des acteurs impliqués dans le dispositif local de formation; cette intervention pourrait aussi être intégrée par des actions de promotion de l'employabilité locale des jeunes défavorisés via l'apprentissage et la formation qualifiante. Ce mode de mise en œuvre se justifie car le British Council dispose d'une longue expérience de travail de proximité avec les associations dans le secteur de la promotion de l'employabilité et de la formation professionnelle et l'AECID dispose d'un avantage comparatif, travaillant depuis plusieurs années dans ces domaines dans le nord du pays et disposant de relations privilégiées avec les institutions et les associations.

L'entité en charge réalisera les tâches d'exécution budgétaire suivantes: lancer des appels d'offre, contracter de subventions et faire des paiements respectifs.

### 5.4.3 Gestion indirecte avec le pays partenaire

Une partie de la présente action ayant pour objectif d'appuyer la mise en place du cadre national de certification peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec le Royaume du Maroc conformément à l'article 58, paragraphe 1, point c), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 conformément aux modalités suivantes:

Le Maroc agit en tant que pouvoir adjudicateur dans le cadre des procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions. La Commission européenne procède

à un contrôle ex ante de toutes les procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions.

Les paiements sont exécutés par la Commission européenne.

Conformément à l'article 190, paragraphe 2, point b), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 et l'article 262, paragraphe 3, du règlement délégué (UE) n° 1268/2012 le Maroc applique les règles de passation de marchés établies à la deuxième partie, titre IV, chapitre 3, du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012. Ces règles, ainsi que les règles applicables aux procédures d'octroi de subventions conformément à l'article 193 du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 seront fixées dans la convention de financement conclue avec le Maroc.

Le pouvoir adjudicateur dans le cadre de ces activités sera le ministère de l'économie et des finances du Royaume du Maroc.

Les contrats de jumelage comprennent un système de coûts unitaires et les financements à taux forfaitaire, défini dans le manuel de jumelage, pour le remboursement de l'expertise du secteur public fourni par les administrations des États membres sélectionnés. L'utilisation de ce système de coûts unitaires et les financements à taux fixe, qui dépasse le montant de 60 000 euros par bénéficiaire d'un contrat de jumelage, est subordonnée à l'adoption d'une décision de la Commission horizontale séparée.

#### **5.4.4 *Passage du mode de gestion indirecte au mode de gestion directe en raison de circonstances exceptionnelles***

En cas d'échec des négociations avec l'entité en charge susmentionnée dans la section 5.4.2., cette partie de l'action susmentionnée dans la section 5.4.2. peut être mise en œuvre en gestion directe conformément aux modalités de mise en œuvre mentionnées à la section 5.4.1.

#### **5.5 *Champ d'application de l'éligibilité géographique pour les marchés et les subventions***

L'éligibilité géographique au regard du lieu d'établissement pour la participation aux procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions et au regard de l'origine des fournitures achetées, telle qu'elle est établie dans l'acte de base et énoncée dans les documents contractuels pertinents, est applicable.

L'ordonnateur compétent de la Commission européenne peut étendre l'éligibilité géographique conformément à l'article 9, paragraphe 2, point b) du règlement (UE) n° 236/2014 en cas d'urgence ou d'indisponibilité de produits et services sur les marchés des pays concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés si l'application des règles d'éligibilité risque de rendre la réalisation de la présente action impossible ou excessivement difficile.

## 5.6 Budget indicatif

La ventilation prévisionnelle de l'action est la suivante

<b>Composantes</b>	<b>Montant</b> (en millions d'euros)	<b>Contribution indicative de tiers, dans la devise indiquée</b>
<b>Appui budgétaire</b> (contrat de réforme sectorielle)	<b>52</b>	
<b>Aide complémentaire, dont</b>	<b>8</b>	
Passation de marchés (gestion directe) Assistance technique et fonds d'études	4,0	
Passation de marchés (gestion directe) Suivi et évaluation	0,245	
Passation de marchés (gestion directe) Visibilité et communication	0,155	
Jumelage (gestion indirecte avec Maroc)	1,2	
Gestion indirecte avec British Council et AECID	2,4	
<b>Total</b>	<b>60</b>	

## 5.7 Structure organisationnelle et responsabilités

Un comité de pilotage sera mis en place au moment de la signature de la convention de financement pour assurer le suivi de la mise en œuvre du programme et des mesures appuyées par ce programme. Ce comité, présidé par le ministère de l'économie et des finances, sera composé de représentants dudit ministère, de représentants du ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle, de l'emploi et des affaires sociales, mais aussi des ministères sectoriels impliqués (par ex. : de l'artisanat, de l'agriculture et de l'enseignement supérieur), des opérateurs clés du dispositif ainsi que la CGEM, d'autres partenaires sociaux (associations professionnelles concernées) ainsi que la société civile.

Ce comité est l'instance stratégique de pilotage du programme. Il se réunit au moins une fois par an. Le bénéficiaire pourra décider d'inviter aussi, à titre d'observateur, d'autres agences. Le comité assurera le suivi des projets d'assistance technique complémentaire engagés. Le comité devra enfin assurer une coordination interministérielle en donnant des orientations aux différents départements pour le suivi et la mise en œuvre.

## 5.8 Suivi des résultats et rapports

Le suivi de l'exécution de la présente action, en plus du monitoring au jour le jour par le pays bénéficiaire, est surtout assuré dans le cadre du dialogue sur les politiques entre le pays bénéficiaire et le bailleur. À cette fin, le partenaire de mise en œuvre doit établir un système de suivi interne, pour la mise en œuvre de la SNFP et élaborer régulièrement des rapports d'avancement (au moins une fois par an).

Ce dialogue sera mené en même temps que le suivi opérationnel des outils de coopération technique déployés au titre de l'aide complémentaire, ces derniers étant intimement liés à des besoins de développement des capacités identifiés stratégiquement.

La mise en œuvre du volet d'appui budgétaire du programme fera l'objet de missions de suivi externe, contractualisées et gérées par la délégation de l'Union européenne (UE). À titre indicatif, deux missions de suivi par an seront effectuées. Elles permettront: i) d'apprécier l'état d'avancement du programme sur les axes et mesures identifiées; et ii) de fournir des éléments pour alimenter le dialogue sur le processus de convergence réglementaire appuyée par le programme. Une de ces missions annuelles de suivi sera plus particulièrement centrée sur la vérification des conditions de décaissement de l'aide budgétaire, sur la base de la revue des pièces justificatives fournies par les autorités marocaines.

La Commission européenne peut effectuer d'autres visites de suivi du projet, par l'intermédiaire de son propre personnel et de consultants indépendants directement recrutés par la Commission pour réaliser des contrôles de suivi indépendants (ou recrutés par l'agent compétent engagé par la Commission pour mettre en œuvre ces contrôles).

## **5.9 Évaluation**

Une évaluation finale sera conduite au travers d'une mission commune commandée par la Commission européenne. À titre indicatif, il sera conclu un marché de services d'évaluation au plus tard 12 mois après la fin de l'action.

Le déroulement fréquent des missions de suivi et le système de monitoring externe propre à la Commission européenne rendent redondante une évaluation du programme à mi-parcours. Mais la Commission européenne peut, au cours de la mise en œuvre, décider de procéder à une évaluation pour des raisons dûment justifiées, soit de son propre chef soit à l'initiative du partenaire.

## **5.10 Audit**

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

## **5.11 Communication et visibilité**

La communication et la visibilité de l'Union européenne constituent des obligations légales pour toutes les actions extérieures qu'elle finance.

Pour la présente action, il y a lieu de prévoir des mesures de communication et de visibilité qui seront établies, au début de la mise en œuvre, sur la base d'un plan d'action spécifique dans ce domaine et financées sur le budget indiqué à la section 5.6 ci-dessus.

En ce qui concerne les obligations légales en matière de communication et de visibilité, les mesures seront mises en œuvre par la Commission européenne, le pays partenaire, les contractants, les bénéficiaires de subvention et/ou les entités en charge. Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans la convention de financement, les marchés, les contrats de subvention et les conventions de délégation.

Le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles adaptées seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne.